


Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Юридический факультет

Кафедра политологии и социологии

СОГЛАСОВАНО


Заведующий кафедрой политологии  
и социологии

 М.Я. Тишкевич  
\_16\_ декабря \_2022\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Декан юридического факультета



 И.И. Эсмантович  
\_19\_ декабря \_2022\_ г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

для всех специальностей университета

Составитель  
кандидат социологических наук, доцент  
М.Я. Тишкевич

Рассмотрено и утверждено  
на заседании кафедры политологии и социологии  
\_15\_ декабря \_2022\_ г.,  
протокол № \_5\_

Рассмотрено и утверждено  
на заседании научно-методического  
совета университета  
\_23\_ декабря \_2022\_ г.,  
протокол № \_5\_

## **СОДЕРЖАНИЕ**

электронного учебно-методического комплекса «Социология управления»

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

1.1 Тексты лекций

### **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

2.1 Планы-задания к семинарским занятиям

2.2 Словарь терминов и понятий

### **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

3.1 Вопросы к зачету

### **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

4.1 Учебная программа по дисциплине «Социология управления»

4.2 Список рекомендованной литературы

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Социология управления» предназначен для реализации требований образовательных программ и образовательных стандартов высшего образования.

Целью курса является формирование у студентов систематизированных знаний в области социального управления и развитие навыков применения социологических категорий и практического инструментария для понимания социальных явлений и процессов, возникающих в процессе управления в различных сферах общества.

Задачи ЭУМК – сформировать научное представление об объекте и предмете социологии управления как перспективной отрасли социологической науки; помочь учащимся изучить теоретические и методологические подходы в развитии социологии управления, усвоить основные категории и закономерности о социальных аспектах управленческой деятельности; познакомить с практикой управления в деятельности ведущих предприятий Республики Беларусь и зарубежных компаний, выработать практические навыки в социологических исследованиях проблем управления в организации.

Электронный учебно-методический комплекс включает следующие разделы: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный.

Теоретический раздел ЭУМК, представленный текстами лекций, содержит материалы для теоретического изучения учебной дисциплины «Социология управления» в объеме, установленном типовым учебным планом по направлению специальности.

Практический раздел ЭУМК, представленный планами-заданиями к семинарским занятиям, включает основные вопросы по теме занятия, тематику докладов и рефератов, учебные кейсы на основе метода SWOT – анализа, вопросы для самоконтроля, литературу, словарь терминов и понятий.

Раздел контроля знаний содержит тестовые задания, вопросы для текущего контроля знаний студентов.

Вспомогательный раздел ЭУМК содержит рабочую программу, разработанную на основе типовой учебной программы «Социология управления» для учреждений высшего образования, а также перечень рекомендованной литературы.

Общая трудоемкость курса «Социология управления» 3 зачетных единицы – 110 академических часов. Программа курса включает лекции – 24 часа, семинарские занятия – 20 часов, управляемая самостоятельная работа – 8 часов.

Электронный учебно-методический комплекс по дисциплине «Социология управления» предназначен для студентов 2-3-4 курсов всех специальностей университета, соответствует учебной программе

специализированного модуля «Социология управления» и может быть рекомендован к использованию в учебном процессе.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 1.1 Тексты лекций

#### Тема 1. СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

1. *Предпосылки возникновения научного управления.*
2. *Отличие «социологии управления» от «менеджмента».*
3. *Объект, предмет и задачи социологии управления.*
4. *Методы социологии управления.*

**1. Управление** — неперенное, внутренне присущее свойство общества на любой ступени его развития. Без социального управления невозможно не только материальное и духовное производство, но и распределение и потребление.

В качестве объективных факторов управления выступает система закономерностей, действующих в обществе и независимых от воли и сознания людей. Эти закономерности упорядочивают систему, устанавливают определенные пропорции в движении ее различных звеньев, направленность, ритмы и темпы ее движения. Если эти закономерности не проходят через сознание людей, не познаны и в силу этого не используются ими, то они действуют как стихийные регуляторы.

Люди не способны подчинить себе игру случайных сил, поставить их на службу своим целям и интересам. Они вынуждены приспособлять свою деятельность к требованиям игры. Объективное управление, не подвластное человеку, проявляющееся стихийно, не связано с сознательной деятельностью людей, специфических общественных институтов. Таковы, например, закономерности рынка, конкуренции в рыночном обществе, анархии.

Именно рыночная стихия, случайная игра многочисленных актов купли-продажи в рыночных условиях хозяйствования, является главной управляющей силой рыночного производства, общества. Стихия рынка, переплетение многочисленных актов спроса и предложения автоматически, без вмешательства людей, общественных институтов управляет производством, регулирует общественное разделение труда, устанавливает в хозяйстве определенные пропорции, которые опять-таки в силу игры случая, стихии, вновь нарушаются и вновь устанавливаются.

В соответствии с законом стоимости рыночная стихия управляет не только производством, но и поведением людей, их социальной жизнью. Наряду с объективными, зачастую стихийно действующими, непрограммируемыми факторами управления в обществе на любой ступени его развития действуют сознательные факторы управления - субъективные, связанные с целесообразной, сознательной, преобразующей деятельностью людей. Постепенно формируются специальные общественные институты — субъекты управления, т.е. совокупность органов и организаций, осуществляющих сознательное воздействие на систему, с тем, чтобы реализовать поставленные цели, добиться запрограммированных результатов.

Итак, в обществе с первых шагов его существования действуют два типа факторов управления — объективные (независимые от сознания) и субъективные (сознательные). Характерно, что по мере прогресса общества неосознанные факторы управления все более уступают место факторам сознательным, человеческим, связанным с целесообразной деятельностью людей, специфических общественных институтов (государства, партий и т.п.).

Управление выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных.

**Управление** – это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. В самом общем виде управление предстает как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. То есть управление – это упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы

Управление присутствует в неживой природе (технических системах); в организмах (биологических системах) и в обществе (социальных системах).

Управление в технических системах — это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин — изучается главным образом техническими науками.

Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами.

Управление в социальных системах — это управление людей людьми. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, другие сообщества с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления.

Оно является объектом изучения социальных (социологии, социальной психологии, психологии) наук. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди объединяются в различные организационные формы, то есть социально-экономические системы. Поэтому социальное управление — свойство, присущее человеческому обществу. Оно воздействует на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни. Возникновение управления как особого вида общественной деятельности обусловлено, прежде всего, появлением и развитием разделения труда, которое специализировало труд производителей и коллективов. И здесь социология избрала свое направление исследования.

**2. Социология управления** – пограничная наука. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления. С социологией мы уже знакомы, стоит напомнить, что задача социологии состоит в том, чтобы максимально объективно проанализировать и исследовать социальные отношения между людьми с целью выявления законов *управляющих* обществом. А поскольку общество состоит из различных групп и личностей,<sup>3</sup> то социология изучает общество в различных формах его проявления: от общих законов функционирования и развития до поведения малых групп и отдельных личностей.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX - в начале XX века. К этому же времени относятся первые работы учёных и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления. Основателем школы научного управления считается Ф. Тейлор.

Английское слово «менеджмент», т.е. управление возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало рачительно вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, а также с оружием, объезжать лошадей и управлять ими. **Глагол to manage – «управлять» и сейчас относится к процессу, с помощью которого достигаются цели.** Однако изменением рода занятий населения, появлением множества профессий и видов труда, возникла потребность в деятельности, увязывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, организации, социальные группы. Содержание понятия менеджмент трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности.

В научной литературе принято различать следующие понятия: управление и административная система и менеджмент.

**Административная система** — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе.

**Менеджмент** — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

**Управление с социологической точки зрения** — это властная форма

закрепления социальных отношений людей, различающихся местом в системе организации труда (важностью и сложностью выполняемых задач), которое принято называть должностным положением, и местом в системе распределения труда, которое определяет размер основного вознаграждения (оклад, заработная плата) и дополнительных выплат (премия, доля от прибыли). Это искусство так направлять усилия людей к нужной не им, а организации цели, чтобы они не почувствовали никакого принуждения.

В управленческой литературе выделяют несколько подходов к определению сущности управления:

- Функция, вид деятельности по руководству людьми:
  - 1) системой отношений - это социальная иерархия, диапазон контроля, власть, ранг, статус, роли и т.п.
  - 2) формой взаимодействия – это методы контроля (общий и детальный), делегирование полномочий, стиль руководства, конкуренция, продвижение, лидерство, конфликты.
- Наука, область человеческого знания, помогающего осуществлять этот вид деятельности.
- Процесс (4 основных действия или функции): планирование, организация, мотивация, контроль.
- Определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.
- Орган или аппарат управления.

Несмотря на обилие определений и подходов, главное, на чём сходится большинство исследователей, это то, что основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей.

Довольно часто возникает вопрос: можно ли считать английское понятие «менеджмент» и русское «управление» синонимами? Это одно и то же или нет? Выделяются два подхода в решении этого вопроса:

1. Эти термины имеют сходство, но существенно отличаются по содержанию. Поскольку менеджмент как наука возник в США, то американцы, говоря о менеджменте, почти всегда имеют в виду *некоторую действующую организацию или наличие фигуры менеджера в ней как субъекта управления*. Говоря о более общей обезличенной системе управления, они используют термин «administration» - администрирование.
2. «Менеджмент» и «управление» рассматриваются практически с одних и тех же позиций, поэтому эти термины можно использовать как тождественные.

В данном учебном курсе автор придерживается позиции, что между понятиями «менеджмент» и «управление» существует различие.

**3. В социологической энциклопедии социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая *систему и процессы управления* в условиях складывающихся в обществе *социальных отношений*.**

Специфической особенностью социологии управления является то, что она относится к *активной социологии*. Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат прикладной социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях взаимодействия людей.

**Социология управления**, как часть общей социологии, рассматривает *процесс становления, функционирования и развития определённой сферы жизнедеятельности; исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведение в процессе управления.*

Под управлением понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющий) на социальный объект (управляемый), в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.п.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели. Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на условия жизни; людей, их целостные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы) в целом.

Процесс управления включает в себя множество разнокачественных компонентов, вследствие чего он исследуется разными науками - политологией, социологией, психологией, экономическими науками. Однако каждая из них выделяет из него свой, только ей присущий объект и предмет исследования.

**Объектом социологии управления** являются *управленческие процессы*, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.), рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединённых в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включённых в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

**Предмет социологии управления** составляет *изучение, оценка и совершенствование процессов управления* различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Вычленение объекта и предмета социологии управления даёт возможность более полно представить специфику этой отрасли социологического знания.

Она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем:



- весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;
- отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами;
- исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых;
- анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий;
- изучение и совершенствование социальных механизмов систематического, основанного на достоверном знании, воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения ее качественной специфики и целостности, обеспечения ее нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

Социология управления в своем развитии базируется на сформулированных Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Э. Мэйо, и другими крупными теоретиками и практиками управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

Определив особенности социологии управления как специальной социологической теории, а также ее объект и предмет, можно сформулировать ее **основные задачи**.

**Первая** из основных задач социологии управления состоит в *изучении реальных фактов*, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

**Вторая** задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности *выделил наиболее важные, типичные* и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения зависимости от изменяющихся социально-экономических, политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

**Третья** задача социологии управления обусловлена необходимостью *объяснить, почему* в системе и структуре управленческой деятельности появляются *те или иные новшества*, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах.

Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их применения более или менее отдаленном будущем, то это означает, социология

управления способна решить еще одну, **четвёртую** задачу. Сущность этой задачи составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности *в будущем*, т.е. *прогноз ее совершенствования*

А это означает, что определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и **пятую** задачу – сформулировать *научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления*, т.е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности.

Выделение основных задач социологии управления позволяет определить ее **основные функции**, которые непосредственно связаны с ее задачами и вытекают из них.

**Первая из функций** социологии управления - **познавательная**. Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии! общества и, его подсистем, организаций, групп и т.п.

**Вторая функция** социологии управления – **оценочная**. Ее сущность состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует (или, напротив, не соответствует) существующая в данном обществе, организации система управления основным тенденциям этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения; является ли она демократической, авторитарной или тоталитарной, развивает или сковывает инициативу отдельных индивидов, их групп и общностей.

**Третья функция** социологии управления - **прогностическая**. Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т.е. на определение возможных траекторий развития управления, на его *прогнозирование*.

**Четвертая функция** социологии управления - **образовательная (обучающая)**. Сущность ее состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значимости тех или иных управленческих концепций, тенденций их развития и совершенствования, прогнозирования их развития в будущем - распространять знания об управлении, т.е. об основных его задачах, функциях, механизмах реализации. Речь идет о распространении знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалификации кадров, помогающую им лучше понять, в чем заключается сущность процессов управления, приобрести знания, умения и навыки практического осуществления управленческой деятельности.

Наконец, социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию (**пятую**) – **вооружать управленческие кадры новыми приемами**, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее *средство совершенствования* системы управления.

3. Методы социологии управления, следующие:

## 1. Организационно – административные

- система законодательных актов страны;
- система нормативных документов вышестоящих структур управления;
- система, разрабатываемых в организации, фирме планов, программ, заданий;
- система оперативного управления (поощрения, санкции, передача полномочий).

Это управление может быть трёх видов:

- **Вынужденное и внешне навязанное** подчинение «сверху - вниз»;
- **Пассивное подчинение** (облегчение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений)
- Осознание (внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения)

## 2. Экономические – базируются на действии экономических механизмов мотивации.

- Налоговая система страны;
- Кредитно – финансовый механизм;
- Система заработной платы;
- Система ответственности за качество работы;
- Система стимулирования инновационной деятельности.

## 3. Социально – психологические. Это совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность; на отношения и взаимодействие между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта.

## Тема 2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. *Теория рационализации Ф. Тейлора.*
2. *Административная теория А. Файоля.*
3. *Классики социологии об управлении.*
4. *Классическая теория организации: выводы.*
5. *Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо.*
6. *Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.*
7. *Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.*
8. *Теория стилей руководства Д. Макгрегора.*
9. *Теория стилей руководства Р. Лайкерта.*
10. *Стратегия модификации (партисипативная теория).*

По мере развития производства и научных исследований в области социологии управления, социологии организаций, социальной психологии появились различные подходы к оценке управления как специфической человеческой деятельности.

Некоторые теории, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в основные положения науки управления.

В социологии и психологии управления получили известность и научную разработку следующие основные теории управления.

### ***1. Теория рационализации Ф. Тейлора***

Американца **Фредерика Тейлора (1856-1915)** считают родоначальником науки управления. Ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, эффективные приемы резания металла, инструкционные карточки для рабочих и многое другое. Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли «концепцией экономического человека». Он открыл также феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих по производительности труда. Он считал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация вскоре снизит расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Помимо идущей «угрозы» сверху, на рабочего «снизу» оказывает давление малая группа. Она также не заинтересована в высокой эффективности.

Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Этому способствовало и то, что в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Тейлоризм в какой-то мере игнорировал рабочего как личность. В истории научного управления не учитывались мотивы поведения социальных групп и психология рабочего. Видимо, это было результатом того, что специальными социологическими и психологическими исследованиями Тейлор не занимался.

Он рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими импульсами Ф. Тейлор считал ожидание и получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в личной экономической выгоде.

Руководство Тейлор понимал, как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция — залог успеха. Ф. Тейлор разработал две концепции — «**достигающего работника**» и «**достигающего руководителя**».

Согласно концепции "**достигающего рабочего**" человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило здоровью. После того как он освоил простой урок, ему следует поручать более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась **идея профотбора**. Ее дополнила **концепция профессионального обучения**.

Согласно **концепции «достигающего руководителя»** одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла **«функциональная администрация», состоявшая** узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен был стать не только техническим специалистом, но и *социальным инженером*: знать личные качества подчиненных, решать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем администрация потребует от подчиненных хорошей работы, она сама должна трудиться в два раза лучше.

Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на, всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности.

## **2. Административная теория А. Файоля**

Французский инженер и предприниматель **Анри Файоль (1841-1925)** создал так называемую **административную теорию управления**. Он утверждал: *управлять — значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов*. Управление, по его мнению, включает такие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную.

Его теория состоит из двух частей:

- **функций управления**, которые отвечают на вопрос, *что делает руководитель* (он выделяет всего пять функций: *предвидение, планирование, организация, координирование и контроль*). Функции, которые выделил Файоль до сих пор считаются основными в менеджменте. Он положил начало структурно-функциональному подходу в управлении. Он называется так потому, что все функции расписаны по уровням управления – каждому свои и в разном объёме. Существовавшую до него линейную структуру управления он дополнил функциональными службами.
- **принципы управления**, отвечающие на вопрос *как руководитель это делает*.

Анри Файоль выделил 14 принципов управления:

- разделение труда,
- власть
- дисциплина
- единство командования
- единство руководства
- подчинение индивидуальных интересов общим целям
- вознаграждение

- централизация
- иерархия
- порядок
- равенство
- стабильность персонала
- инициатива
- корпоративный дух.

Не все принципы одинаково важны. К главным он, например, причислял *единство командования и единство руководства*. Эти принципы можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это — необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить.

Ещё один из важных, по мнению, Файоля принципов – *дисциплина*. «Дисциплина составляет главную силу армий». «Я, утверждает Файоль, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: «Дисциплина – это то, во что ее превращают начальники». Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо».

Благодаря Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. В итоге возникла новая отрасль науки – социология и психология управления. Соединились два подхода к управлению – социологический и психологический.

### ***3. Классики социологии об управлении***

Классический период развития социологии управления (XIX - начало XX вв.) имеет свои отличительные особенности и характеризуется заметным вкладом в неё прежде всего французской школой социологии, наиболее яркими представителями которой являются **Огюст Конт** и **Эмиль Дюркгейм**.

Несомненной заслугой **О. Конта (франц. 1798-1895)** является формулировка закона трех стадий интеллектуальной эволюции человечества: теологической (божественной), метафизической (философской) и позитивной (научной).

Именно на стадии позитивного мышления приоритет обществе отдается науке и технике или научной организации труда и возникает такая наука, как социология, которая призвана реформировать общество посредством синтеза всех наук с самым высоким уровнем сложности, а социолог выступает в качестве проповедника нового позитивного мышления и является инженером по реформам в обществе. Т.е. по мнению Конта, процесс управления можно осуществить только на позитивной стадии.

**Эмиль Дюркгейм (франц. 1858-1917)** в своей работе «О разделении общественного труда» излагает *концепцию солидарности*, рассматривая солидарность как высшую универсальную моральную ценность,

способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Дюркгейм выделяет два типа солидарности. **Механическая солидарность** преобладает в менее развитых государствах, основана на сходстве и подобии индивидов и является примитивно-принудительной, характеризующейся неразвитостью характерных черт. Главным отличительным признаком выступает общее коллективное сознание. **Органическая солидарность**, или социально-добровольная, возникает в более развитых обществах и основана на разделении труда, в котором растворяется единое коллективное сознание, поскольку каждый индивид выполняет свою профессиональную функцию, и коллективное сознание дифференцируется, принимает новые формы и изменяется по содержанию. Необходимо определить, как произошло объединение людей – принудительно или добровольно, и, соответственно, использовать различные стили и методы управленческого воздействия.

Наиболее плодотворные социологические идеи были выдвинуты немецкой школой социологии и ее самым ярким представителем **Максом Вебером (нем. 1864-1920)**. В своей основной работе «Протестантская этика и дух капитализма» он *анализирует влияние религиозных верований на экономическое поведение людей, рассматривая религию как часть мировоззрения*. Основное требование, религиозной морали протестантизма – это неутомимая деятельность в рамках своей профессии, когда добросовестный труд тесно взаимосвязан с религиозным мировоззрением и становится послушанием Богу. Аскетическая мораль протестантизма подразумевает воспитание в человеке трудолюбия, бережливости, аккуратность, честности, скромности в потреблении пищи и в одежде, а также стремление производить больше, а потреблять меньше, ибо это нужно Богу и человеку для своего спасения. В своем сравнительно-историческом анализе религий Китая, Индии и других он выявил, что в этих странах стремление, воля и мотивы производить для прибыли не имели места. Только религия протестантизма могла стать и стала «колыбелью» капитализма, в силу объективных причин.

Макс Вебер считал, что западноевропейский капитализм – явление уникальное, возникшее в XVI в. И доказал, что оно не может повториться и реализоваться, в частности, в России, из-за господства традиционной общины и соответствующей ей крестьянской идеологии, неразвитости индивидуализма и личностного начала (основы буржуазной демократии), неразвитости среднегородских слоев населения и др. По мнению Вебера, зрелый капитализм, импортированный в отсталую страну, только усилит радикальные социалистические элементы, которые приведут к революции.

Марксистская школа социологии опиралась на лучшие достижения классической французской социологической мысли, английскую политэкономия и утопический социализм.

**Карл Маркс (нем. 1818-1883)** предложил свой леворадикальный проект переустройства общества и необходимость создания нового коммунистического общества, не имея при этом эмпирически доказанного действующего общества за всю историю существования

человечества.

По **Марксу**, основными классами являются капиталисты и наемные рабочие, которые не объединены общими ценностями. Он утверждал, что эксплуатируемый класс восстает и революция преобразует общество. Классовый конфликт неизбежен. По мере развития капитализма, предсказывал Маркс, буржуазия будет становиться богаче, а пролетариат беднее, конфликт усилится и рабочие совершат всемирную революцию. Но предсказание Маркса не сбылось во многом потому, что капиталисты и предприниматели стали учитывать нужды и потребности рабочих не в силу благотворительности и альтруизма, а просто-напросто потому, что это экономически выгодно и целесообразно. Поскольку очевидно, что высокооплачиваемый труд рабочего класса и высокоразвитая социалистическая инфраструктура гарантируют и соответствующую трудовую отдачу.

Значительный вклад в развитие русской классической школы социологии дореволюционного периода внёс выдающийся русский учёный **Питирим Александрович Сорокин (1889-1968)**. Важной заслугой Сорокина является разработка *теории социальной стратификации* – дифференциация совокупности людей на классы, группы, слои в иерархическом ранге, выражающаяся в существовании высших, средних и низших слоев, населения. Любая организованная социальная группа расслаивается именно из-за своего постоянства и организованности; например, деловая организация, семья, политическая партия, шайка разбойников, научное общество и др.

Сорокин выделил три формы социальной стратификации: экономическую, политическую и профессиональную. Если экономический статус у членов общества неодинаков, если среди них есть как имущие, так и неимущие, то такое общество характеризуется экономическим разделением независимо от того, на каких принципах оно построено, на коммунистических или капиталистических.

Профессиональная стратификация проявляется в двух видах: как межпрофессиональная, так и внутрипрофессиональная.

**Межпрофессиональная стратификация** — это иерархия межпрофессиональных групп, а внутрипрофессиональная — внутри каждого профессионального класса. Он выделил социально-значимые профессии, связанные с функциями организации и контроля группы. Это люди, напоминающие машиниста локомотива, от которого зависит судьба пассажиров в поезде. Он отмечал, «что в любом обществе более профессиональная работа заключается в осуществлении функций организации и контроля и в более высоком уровне интеллекта, необходимого для ее выполнения, в большей привилегированности группы и в более высоком ранге, который она занимает в межпрофессиональной иерархии, и наоборот». Профессиональные группы неквалифицированных рабочих всегда находятся внизу профессиональной пирамиды и являются самыми низкооплачиваемыми работниками во все времена и во всех странах, за ис-



ключением России.

**Внутрипрофессиональные группы** Сорокин подразделил на следующие слои:

1) предприниматели, или хозяева, экономически независимые в своей деятельности;

2) служащие высшей категории (директора, менеджеры, главные инженеры, члены совета директоров корпораций), профессиональная функция которых заключается не в физическом, а в интеллектуальном труде;

3) наемные рабочие, которые заняты в основном физическим трудом и зависимые в своей деятельности: Питирим Сорокин разработал идею социальной мобильности, под которой понимается любой переход индивида, или социального объекта, из одной социальной позиции в другую, и различал два основных типа социальной мобильности – горизонтальную и вертикальную. Для социологии управления важным является тот факт, что управленцы занимают более привилегированное положение оправдано – у них больше ответственности, нежели у простых рабочих.

#### **4. Классическая теория организаций: выводы**

Усилиями Ф. Тейлора, М. Вебера и А. Файоля был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций. Исходная идея «классической» теории звучит так: *эффективная организация – это система, построенная на строго формальных принципах*. Представители этой теории стремились конструировать организацию также тщательно, как конструирует сложную машину инженер.

Основные принципы управления:

- 1) Главным законом в данной теории является **«принцип координации»**. Он обязывает согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Для кратковременных и простейших работ, например, переноски бревна, сгодится неформальный лидер. Для долговременных и скоординированных усилий сотен людей нужен формальный лидер (руководитель), приказы которого получают законную силу благодаря формальной структуре власти. За ним стоит вся мощь управленческой иерархии, через неё он приобретает институциональный авторитет.
- 2) **Скалярный принцип** (от лат. *Scalaris* – ступенчатый) означает необходимость иерархического построения организаций.
- 3) **Функциональный** предполагает, что должностные обязанности на каждой ступени управления должны быть определены настолько детально, насколько это возможно.
- 4) Иначе звучал Файолевский **принцип порядка**, он предполагает соответствие людей структуре. В настоящее же время, наоборот, *структуру организации создают под людей*. Такой метод предполагает,

что если нашелся хороший специалист, то под него можно создать отдел, лабораторию и т.д. Однако такой подход применяется не во всех компаниях. Формальная логика предполагает вначале создание продуманной структуры, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскиваются подходящие люди.

- 5) **Принцип единоначалия** в «классической» теории подразумевал административную ответственность одного лица, или, иначе, запрещение одному человеку подчиняться сразу двум руководителям.
- 6) **Принцип департаментализации** требует строить организацию «снизу вверх», тщательно продумывая необходимость создания новых подразделений. При движении сверху вниз сразу появляются лишние управленческие звенья. Этот принцип определяет, какой будет структура организации.
- 7) **Принцип диапазона контроля** предполагает, что директор крупного предприятия не должен иметь более 3-6 подчиненных, так как при увеличении подчинённых количество возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастет в геометрической прогрессии. Сейчас появились более точные цифры: при физической работе – 30, при умственной – не более 8 человек.
- 8) **Принципа соответствия** провозглашает на всех уровнях равенство власти и ответственности. Когда власть велика, а ответственность мала, наступает произвол. Противоположный вариант ведёт к не результативности действий. В рамках своих полномочий руководитель несёт всю полноту личной ответственности за действия подчинённых ему людей.

### **5. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо**

В 30-е годы постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направлением в социологии организаций – «человеческие отношения», или «гуманистический вызов». Само название свидетельствует, что оно представляло собой альтернативу «классической теории». Основной вклад в развитие этого направления внесли Э. Мэйо, Д. Мак Грегор, А. Маслоу и др. Родоначальником этого направления считается **Элтон Мэйо (1880-1948)**.

Все началось со знаменитых **Хоторнских экспериментов**, проходивших в «Вестерн Электрик Компани» (близ Чикаго) в 1927-1932 гг.

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда *влияют не только и не столько технико-экономические, сколько социально психологические факторы:*

Сторонники «классической» теории полагали, что эффективность управления определяется формальной структурой управления, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины, величиной индивидуального вознаграждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным под-

бором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре. Их противники доказали обратное: *эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего – малой группой*, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот.

**Фриц Джулес Ротлисбергер (амер. 1898-1974)**, коллега Э. Мэйо по Хоторнским экспериментам, считал, что промышленность – в такой же степени социальный феномен, в какой и экономический. Индустриальная цивилизация не сможет выжить, если не выработает новое понимание роли человеческой мотивации и поведения людей в организации, отличное от предлагаемого «классической» теорией. Индустриальное общество, вторил ему Э. Мэйо, обезличивает людей, надо вернуть им самобытность, естественные обычаи и традиционные ценности. Это можно достичь, если перестроить производство под человека. Задача менеджмента состоит в том, чтобы огромные формальные структуры, этих бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, ограничить снизу и как-то обуздать неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.

*Отличительные черты теории «человеческих отношений»:*

- соединение формальной и неформальной структур власти
- узкая специализация
- широкое участие рядовых людей в управлении
- внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой
- преувеличение роли малой группы и солидарности.

Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда — поиск новых организационных структур, новых форм труда и новых методов мотивации работника. Наиболее активный поиск повели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу открыла новую страницу в изучении мотивации и поведения людей в организации.

### **6. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу**

**Абрахам Маслоу (амер. 1908-1970)** первым осознал законы построения человеческих потребностей. Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее неудовлетворения. *Потребности* в самом общем виде можно определить как *заботу индивида об обеспечении необходимых средств и условий для собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной)*. Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых

выступают: специфический объект человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т.д.

Более полно и удачно, разработана иерархия потребностей американским психологом А. Маслоу, выделившим пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей.

1. Физиологические и сексуальные потребности — это потребность в воспроизводстве рода, дыхании, физических движениях, пище, одежде, жилище и т.д.
2. Экзистенциальные потребности — это потребности в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда — в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.
3. Социальные потребности — это потребности в социальных связях, общении, идентификации себя с другими, участия в совместной трудовой деятельности.
4. Потребности в самоуважении, престижные — это признание достоинства, потребности в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке.
5. Личностные, духовные потребности — это потребности в самоактуализации, самовыражении через творчество. Однако, сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной находкой. Подобные попытки предпринимали и многие другие. Достоинство концепции Маслоу в её «двигательной пружине» - *принципе иерархии*.

Основные идеи Абрахама Маслоу:

- только неудовлетворённая потребность организует поведение индивида, заставляет его предпринимать действия, чтобы удовлетворить потребность. Образно говоря, человеческую цивилизацию творили глубоко неудовлетворённые люди.
- интенсивность потребности связана с занимаемым ею местом (чем ниже потребность, тем ниже её интенсивность). Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном уровне, после чего доминируют потребности следующего уровня – в безопасности и т.д.
- Низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей.
- Высшие потребности зависят от низших.
- Высшие потребности в отличие от низших никогда нельзя удовлетворять полностью, потому что человек постоянно совершенствуется, а это значит, что он стремится к лучшему удовлетворению тех же самых потребностей. Высшие потребности не являются константой, они возникают и исчезают, формируются и деформируются.
- С социальной точки зрения человека характеризуют высшие потребности.

- Высшие потребности выступают средством дифференциации людей. Кроме того, они в большей степени влияют на формирование личности человека. В свою очередь, чем выше потребность, тем значительнее роль самого человека в их формировании. Получается взаимонаправленный процесс: потребности движут человеком, а он формирует их. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей.

## 7. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга

Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации **Фредерика Херцберга (амер. 1923-2000)**. Она основывается на независимых факторах, обнаруженных в ходе исследования, одинаково сильно влияющих на поведение людей в организации.

1. **«Мотивационные» факторы** – это содержание работы; эти факторы связаны с тем, что именно человек делает — достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, возможности для профессионального роста, ответственность. Позитивное воздействие таких факторов увеличивает удовлетворенность работой и мотивирует в направлении еще более активной трудовой деятельности. Однако отсутствие этих факторов не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

2. **«Гигиенические» факторы** – это условия работы; они являются внешними по отношению к процессу работы самому себе — политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения по горизонтали, заработок, безопасность труда, гарантия занятости, условия труда, статус, семейная жизнь. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-либо человека, то это увеличивает его неудовлетворенность работой. Однако при наличии благоприятных «гигиенических» факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой.

Таким образом, Херцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения. Необходимо выяснить, *к чему стремится работник, что делает его счастливым*. Другой вопрос, вытекающий из первого, — *чего работник хочет избежать, что делает его несчастливым*. Следовательно, средства для удовлетворения этих отдельных и параллельных групп потребностей также должны быть различными.

Проинтервьюировав 200 инженеров и бухгалтеров из 11 отрасли промышленности г. Питсбурга, Херцберг установил, что, когда люди говорили о неудовлетворенности своей работой, они винили окружение, а когда они были сильно удовлетворены ею, то подразумевали престижность профессии, возможности реализовать свой творческий потенциал, достигнутые здесь успехи. Вопреки мнению А. Маслоу у человека существует *не одна система* (или иерархия) потребностей, а две качественно различные и независимые.

Обе системы являются разнонаправленными плоскостям человеческого поведения. Если руководитель заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение

квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не могли привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, на достижение наивысших успехов в работе влияют другие факторы-мотиваторы. Научные выводы Херцберга разрушают многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствуются в своей деятельности администраторы и бизнесмены. В результате исследований оказалось, что деньги нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку *люди работают за деньги лишь до определенного предела, границе которого является удовлетворение личного представления о том, что такое «хорошая жизнь»*. Деньги и премиальные Херцберг называл «негативными побуждающими стимулами».

При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают. Рекомендации Ф. Херцберга применяют сотни американских компаний, в том числе и самые крупные. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и улучшения поведения людей в организации. Научная достоверность его теории подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии.

### **8. Теория стилей руководства Дугласа Макгрегора**

Широкую известность получила «Теория X» и «Теория Y» Дугласа Мюррея Макгрегора (амер.1906 -1964) разработанная в 1957 г.

«Теория X» описывает черты *авторитарного стиля* руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах.

«Теория Y» характеризует *демократический стиль* руководства: широкое использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

Выделив *два противоположных стиля управления*, Д. Макгрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», характерный, по его мнению, более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». *Еще в 30-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе*. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда «Теория X» и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.

Почти 100 лет американские менеджеры на практике придерживались «Теории X», хотя она неадекватно отражала поведение людей. Почему Макгрегор предположил, что она удивительно точно соответствует предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения,

они склонны видеть источник всех бед на производстве в лености и инертности мышления рабочих, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать. *Авторитарный стиль* покоится на убеждении, что средний человек ленив, не любит работы, при любой возможности стремится ее избежать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, используя жесткий контроль и угрозу наказания. Если он и согласится хорошо трудиться, то лишь за высокое вознаграждение. Большинство людей, полагали они, предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, лишены больших амбиций и желают прежде всего безопасности.

Но удовлетворить высшие потребности может только такая работа, которая требует интеллектуальной активности, инициативы, ответственности. На языке теории Херцберга все это называется мотиваторами, а на языке Макгрегора — стилем «У». Его исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе так же естественны для человека, как отдых и развлечения; цели организации достигаются лучше в том случае, если они стали также и личными целями; вклад в общее дело — основа для оценки размеров индивидуального вознаграждения; при соответствующих условиях человек не только примет ответственность, но и стремится к ней.

Характерное *отличие теории Макгрегора* от концепций Маслоу и Херцберга заключается в том, что *она не может служить основой для научного исследования*. Она носит сугубо рекомендательный оттенок и говорит лишь, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, он проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей. Лишь после этого он дает рекомендации: внедрять в компании стиль «У» или оставить все как есть. Реализация теории «У» *может вызвать серьезные изменения, а организационной структуре, побудит отказаться от пирамидальной структуры, где вся власть и ответственность сосредоточены только наверху*.

### **9. Теория стилей руководства Р. Лайкерта**

**Ренсис Лайкерт (амер. 1903-1981)** разработал *собственную теорию стилей руководства* и расположил их на некоторой протяженности от 1 до 4.

- **В модели 1:** руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Эта модель ориентирована на задачу с жестко структурированной системой управления.
- **Модель 2:** предполагает, что руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное.

- **В модели 3:** руководство проявляет большое, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений.
- **Модель 4:** характеризует полное доверие. Процесс принятия решений расщеплен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Это модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели 2 и 3 – промежуточные.

**Преимущества концепции Лайкерта** в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании.

Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

### ***10. Стратегия модификации***

Сегодня все более широкое распространение получает теория, получившая название **«демократия на рабочих местах»**. Суть этой теории состоит в расширении полномочий всех низовых звеньев. Другое название этой теории – **теория партисипативного управления**. Термин **«participative management»** дословно означает «управление, основанное на участии». Партисипативное управление направлено на раскрепощение инициативы и творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей. Партисипативность – это вовлечение работников в управление путем делегирования им управленческих полномочий. Партисипативный стиль руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивают и конструктивно используют их мнение, организуют широкий и всесторонний обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их достижением, широко используя в качестве средства стимулирования разнообразные формы поощрения. Такой стиль управления может быть признан целесообразным для руководства аналитическими, научно-исследовательскими подразделениями, группами разработчиков и других подобных подразделений органов управления, в которых важен новаторский подход к решению задач.

Далее теория стратегии модификации делает акцент на наблюдаемом поведении людей в организации. Выделяются четыре уровня модификации, или изменения: знания, установки, поведение и групповая деятельность. Первый уровень легко поддается изменению в зависимости от уровня и требований работы. Установка человека включает в себя еще и



эмоциональную компоненту, поэтому её менять сложнее. Еще труднее изменить поведение. Человек знает об опасности курения, чувствует ухудшение здоровья, но не в состоянии изменить свое поведение в силу долговременной привычки. И самое трудное — изменение групповой деятельности. Группа – это самовосстанавливающаяся форма совместной деятельности, поэтому изменить поведение отдельного его члена без предварительного изменения групповых норм и ценностей – дело чуть ли не безнадежное. Изменить можно, насильно вводя инновации и путем привлечения работников к этим изменениям.

**Можно выделить основные тенденции современного этапа развития теории управления.**

*Первая* связана с повышением уровня материально-технической базы современного производства и услуг. Управленческая мысль концентрирует свои усилия на управлении операциями и поднятии уровня производительности с помощью синтеза деятельности людей и использования технических возможностей (компьютерной техники).

*Вторая* состоит в дальнейшей демократизации управления, участия в доходах и собственности организаций рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участия в собственности.

*Третья* тенденция — интернационализация управления, бизнеса. В 90-е годы большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что резко повысило международную конкуренцию, а она, в свою очередь, усилила кооперацию производства, вызвала рост транснациональных компаний. Международный опыт управления подсказывает ряд новых проблем, стоящих перед теорией и практикой социологии и психологии управления.

### **ТЕМА 3. СОЦИАЛЬНАЯ СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**1. Социальная сущность управления.**

**2. Основные законы и принципы социального управления. Методы управления**

**3. Структура и функции управления**

1. В окружающем нас мире можно выделить три его составляющие, определяемые формами движения материи: неживую природу, живую природу и человеческое общество. В каждой из этих составляющих протекают процессы развития, осуществляемые под воздействием определенных факторов и условий. Некоторые из этих факторов можно рассматривать как управление в неживой природе, или технических системах, управление в живой природе, или биологических системах, управление в человеческом обществе, или социальных системах. Управление техническими системами (производственно-техническими процессами,

механизмами, системами машин) изучается в основном техническими науками.

Управление в живой природе, то есть управление биологическими системами, является объектом изучения естественных наук.

Управление как воздействие на социальные процессы, коллективы, классы относят к социальному управлению. Эта область изучается общественными (социальными) науками. Необходимость социального управления обусловлена прежде всего фактом разделения труда в группах людей, в крупных коллективах, в масштабе государства, а также необходимостью его кооперации. Следовательно, как совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом общего труда, существования и развития общества. **Ключевое понятие управления – воздействие.** Оно осуществляется в технических и биологических системах. Сразу скажем, что нас интересует такое воздействие, которое осуществляется в социальных системах и может быть понято как воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние.

Следовательно, основным элементом управления, с чего оно начинается, является целеполагание. **Цель управления** – желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто. Определение целей управления – главный и начальный этап управления.

**Целеполагание** – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей, исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения. В социальных системах воздействие субъекта управления на объект не только не является стихийным, случайным, бессознательным, напротив, стремится к максимальной строгости, экономичности, целесообразности и последовательности.

Всякое воздействие в обществе носит сознательный социальный характер, поэтому впредь слово социальное может быть опущено: оно подразумевается, поскольку речь пойдет об управлении общественными делами. Содержание социального управления в основном, главным определяется качеством целеполагания, которое, в свою очередь, обусловлено тем, насколько в поставленных целях (оперативных, среднесрочных, стратегических) наиболее точно и полно выражены коренные потребности и интересы всего общества, его отдельных социальных групп, определяющих мотивы поведения людей. Объективно обусловленное развитием и усложнением общества требование к способности осуществлять управленческую деятельность органически связано с развитием способности человека к самоуправлению, которая получает простор для совершенствования в процессе перехода самого

общества к более высоко организованным и сложным формам общения и деятельности.

Само же развитие личности и любой социальной группы или организации совпадает с прогрессом ее способностей адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, т.е. управлять развитием собственных отношений и деятельности в рамках исторически сложившихся и изменяющихся форм общественных отношений. Каждый этап развития управления представляет собой существенный сдвиг в содержании многообразной человеческой деятельности, прежде всего производственно-трудовой. Этот сдвиг требует более совершенных форм общения и деятельности, которые обеспечивают концентрацию творческой энергии людей, их общностей и организаций на познании более глубоких уровней предметного мира, на свершении более многообразных и сложных форм деятельности, взаимодействия людей друг с другом.

*Управление – это социальный процесс сознательного, основанного на достоверном знании, систематического воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) посредством принятия решения, осуществления планирования, организации и контроля, необходимых для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие социальной системы (организации), достижение ею поставленной цели.*

**Процесс управления** – это всегда деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей организации (предприятия) путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Существуют **три основных подхода** к управлению: **ситуационный, процессный и системный**. Ситуационный подход (другое его название — «конкретный подход»). При его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

**Ситуационный подход** – концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

**Процессный подход** основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий. Главным методологическим подходом к управлению является системный подход. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

**Системный подход** требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т. е. средой), а также между частями и окружением. Каждая из социальных систем, от самой крупномасштабной, которой является общество в целом, и вплоть до отдельной личности, в процессе своего функционирования и развития нуждаются в осуществлении управления. Совершающееся в ходе развертывания исторического процесса развитие способности человека управлять собственной деятельностью означает, что управленческая деятельность не ограничивается областью преобразования внешнего для человека предметного мира или самого человека, его интересов, потребностей и поступков, но нацелена на развитие самой практической деятельности в единстве всех ее аспектов и сфер, на развитие самой сущности человека.

Категория управления помогает понять, что сама суть общественно-преобразовательной деятельности человека может быть понята как творчески саморазвивающийся процесс, ориентированный на достижение вполне определенной цели; следовательно, как процесс, предполагающий управление и нуждающийся в нем.

**Система (system)** – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Применительно к управленческим проблемам в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий: а) выделение объекта исследования; б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем; в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на объекты подсистемы; г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем. Сама сущность управления при системном подходе рассматривается как совокупность следующих понятий: организация управления, процесс управления; информация. Взаимосвязи этих элементов сущности управления позволяют выделить три основных блока, состоящих, в свою очередь, из целого ряда элементов.

Таким образом, категория управления выводится, как из своей предпосылки, из многогранной, подчас противоречивой общественно-преобразующей деятельности человека и означает по существу возникновение в процессе развития человеческого общества конкретно-исторической способности управлять своим развитием.

Именно на высшей стадии развития капиталистического производства, когда выявились основные особенности, принципы и методы управления, возникают специальные теории управления, развиваемые в работах Ф. Тэйлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Ч. Бернарда, Г. Саймона, Р. Мертсона, А. Этциони, Н. Месаровича, Д. Мако, И. Такахары, М. Огавы и др.

Если исходить из существа разработанных этими авторами концепций, то управление предстает как социальный процесс сознательного, на достоверном знании основанного систематического воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) посредством принятия решения, осуществления планирования, организации и контроля, необходимых для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие социальной системы (организации), достижение ею поставленной цели.

Один из самых известных и влиятельных теоретиков в области управления, американский социолог и экономист **Питер Фердинанд Друкер (1909-2005)**, так сформулировал сущность рассматриваемого явления: *«Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу».*

Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Современный управляющий в процессе своей профессиональной деятельности выполняет несколько взаимосвязанных социальных ролей. Первая из них заключается в том, что он в процессе своей управленческой деятельности предстает в качестве главного руководителя, в обязанности которого входит осуществление решений правового и социального характера. В то же время он действует как лидер, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников, перемещение их по служебной лестнице и исполнение ими возложенных на них обязанностей. Одновременно он осуществляет роль приемника информации как из внешней среды, так и из возглавляемой им организации; руководство распространением информации среди сотрудников; выступает в роли представителя возглавляемой им организации; действует в качестве предпринимателя, изыскивающего возможности более эффективного функционирования данной организации и ее сотрудников; выступает в роли распределителя ресурсов; главного лица, ответственного за устранение недостатков и нарушений; выполняет роль ответственного представителя данной организации на всех значительных и важных переговорах. Такое многообразие социальных ролей, выполняемых управленческим персоналом, предопределяет специфические особенности управленческого труда.

Основные из них сводятся к следующему:

Умственный труд работников аппарата управления состоит из:

- а) организационно-административной деятельности, включающей в себя прием и передачу информации, доведение принятых решений до исполнителей, контроль за их выполнением;
- б) аналитической и конструктивной деятельности, которая предполагает правильное восприятие и оценку соответствующих решений;

в) информационно-технической деятельности, в состав которой входят документационные, формально-логические операции;

г) воспитательной деятельности, включающей в себя обучение персонала, воспитание его в духе ценностей и идеалов культуры, соответствующих стандартам поведения, формирование у них «корпоративного духа», т.е. высокой лояльности к собственной организации, ее достижениям и планам, программам развития.

В процессе перехода современного общества от индустриальной к постиндустриальной цивилизации во все сферы деятельности, а в первую очередь, – в управленческую, вторгаются все более мощные пласты разнообразной, зачастую разноречивой информации. Это предполагает новый взгляд на старые проблемы и оперативную реакцию на новые, каждодневно возникающие проблемы. Остается мало времени для стереотипных выводов, возникает настоятельная необходимость разрешать постоянно возникающие проблемы, совершенствуя саму способность своевременного и эффективного их разрешения. Этот цивилизационный переход от одного типа общества к другому, несомненно, более сложному и многогранному, означает одновременно резкое расширение значимости личности во всех сферах деятельности, а особенно в управлении, при одновременном расширении той сферы, в пределах которой личность должна принимать управленческое решение. Особенной остроты и значимости достигает эта проблема в тех обществах, которые совершают трудный и сложный переход от централизованно управляемой плановой экономики и тоталитарной системы руководства всеми сферами общественной жизни к социально ориентированной рыночной экономике и к демократической системе руководства и управления.

**2. К законам науки управления** относятся общие, существенные и необходимые связи, изучаемые наукой управления. Законы управления выражают важные внутренние устойчивые черты, особенности процесса управления. Они носят объективный характер и не зависят от воли людей, напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное использование законов позволяет приводить деятельность людей в соответствие с объективными требованиями жизни.

К законам управления относятся:

**1) Закон необходимого разнообразия**, по которому разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет. Следовательно, суть этого закона состоит в том, что управляющая подсистема должна обладать достаточным разнообразием управляющих воздействий и пропускной способностью для переработки информации и выдачи управляющих решений, с тем чтобы успешно справиться с разнообразием системы и обеспечить ее функционирование и развитие в соответствии с заданной программой. Это означает, что информация должна содержать максимум сведений, позволяющих

обеспечить формирование управляющих воздействий соответственно разнообразию объекта управления.

**2) Закон специализации управления** предполагает, что управление современными общественными делами ведет к расчленению его функций, к специфическому их проявлению в конкретных условиях, на разных уровнях управления, различных направлениях. Поэтому управление требует высокого профессионализма в различных сферах: экономической, социальной, политической, психологической, организационно-технической, правовой, экологической, демографической и т. п. Субъект управления, осваивая различные области профессиональных знаний и опираясь на их многообразие, интегрирует, объединяет многознание в принятых управленческих решениях, проектах, программах и концепциях.

**3) Закон интеграции управления** означает объединение в управлении различных специализированных действий на разных уровнях и направлениях управления в единый управленческий процесс в рамках единого социального организма – системы. В качестве интегрирующих факторов выступают цели, задачи и интересы общества, которые требуют поддержания нормальной жизнедеятельности и развития сложной социальной системы в соответствии с постоянными изменениями внутренней и внешней среды.

**4) Одним из основополагающих законов управления является закон экономии времени**, который характеризует эффективность управления, следовательно, достижение поставленной цели с учетом наименьших временных потерь: материальных, человеческих и финансовых ресурсов, что во многом зависит от скорости и адекватности реакции субъекта управления на объект управления, решение любого вопроса в управлении в более короткое время, своевременно оказывает положительное влияние на конечный результат.

К числу основополагающих законов социального управления относятся также:

**5) Закон приоритетности социальных целей**, определяющих при целеполагании. Не производство, не политика, не экономика являются целью развития общества и условием поддержания его равновесия и развития, а постоянное повышение качества жизни его членов, их благосостояния, социального самочувствия, непрерывное совершенствование образа жизни.

**6) Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении** упреждает характер управленческого воздействия. Закономерностью управленческих отношений является то, что, будучи по сути своей отношениями людей, складывающимися в процессе управления, все они в той или иной форме проходят через сознание людей, создаются и совершенствуются людьми, конечно, в зависимости от объективных изменений в производстве, обществе. Поэтому природа управленческих отношений двойственная – объективно-субъективная.

Никогда нельзя забывать, что управленческие отношения в конечном счете порождаются способом производства, экономическим базисом

общества, но в такой же степени вредно непонимание того, что в определенных условиях, особенно происшедших научно-технической и информационной революций, управленческие отношения сами обретают базисный характер, оказывают огромное обратное воздействие на все стороны общественной жизни, а не только экономической, во многом определяют в целом темпы социального прогресса. Следовательно, очень важно признать, как неоспоримый факт, что управление, будучи субъективной деятельностью разных субъектов управления (государственный орган, общественный институт, отдельный человек), несет на себе печать этой субъективности в виде общей и управленческой культуры (ее наличия или отсутствия), специфики традиций и исторического опыта, интересов, потребностей, установок, позиций той или иной личности, являющейся лидером, и т. п.

Поэтому, чем выше уровень управления, на котором расположен субъект управления, отдельный лидер, тем больше простор для проявления как позитивной, так и негативной субъективности.

**Современное управление руководствуется несколькими основополагающими принципами.** Наиболее существенные из них таковы:

1. *Принцип органической взаимообусловленности и целостности субъекта и объекта управления.* Управление как процесс целенаправленного и организующего воздействия субъекта (управляющей подсистемы) на объект (коллектив, организация, техническая система, информация и т.п.) должно составлять единую комплексную систему, имеющую одну цель, связь с внешней средой, обратную связь с внешней средой, обратную связь от цели к действию, направленному на ее достижение.

2. *Принцип государственной законности* системы управления организацией, фирмой, учреждением. Суть его такова: организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям и нормам государственного законодательства.

3. *Принцип обеспечения внутренней правовой регламентации* создания, функционирования и развития фирмы (организации, учреждения и т.п.). Вся деятельность фирмы должна осуществляться в соответствии с требованиями внутреннего устава (учредительного договора), содержание которого должно отвечать законодательству страны и проходить регистрацию в Министерстве юстиции.

4. *Принцип найма руководителя:* в соответствии с ним решается вопрос – назначать или избирать руководителя (в научных учреждениях, например, в Академии наук, существует выборность президента, директора института, зав. лабораторией, а на предприятии – назначение директора.) Это определяется содержанием деятельности, целей и задач организации.

5. *Принцип единства специализации и унификации* процессов управления. Специализация повышает его эффективность. Однако это не всегда можно использовать из-за низкой повторяемости управленческих



процессов. Поэтому специализация должна дополняться универсализацией управления, выработкой общих методов.

6. *Принцип многовариантности управленческих решений* диктуется необходимостью осуществлять выбор одного рационального и эффективного решения из множества возможных, в том числе и альтернативных решений по выполнению функций системы и достижению ею поставленной цели.

7. *Принцип обеспечения устойчивости системы по отношению к внешней среде.* Устойчивость и стабильность управленческой системы определяется качеством стратегического управления и оперативного регулирования, приводящего к лучшей приспособляемости системы (организации) к изменениям во внешней среде, в том числе и к неблагоприятным.

8. *Принцип мобильности процесса управления.* Наряду с устойчивостью управление должно быть мобильным, т.е. быстро и без особых трудностей приспосабливаться к изменению внутренней среды организации (фирмы) и внешней среды – потребителей товаров и услуг, конъюнктуры рынка, к научно-техническим изменениям.

9. *Принцип автоматизации управления.* Чем выше уровень автоматизации управления, тем выше качество процесса управления и ниже затраты. Условием автоматизации управления является развитие унификации и стандартизации элементов управленческой системы, производства, специализации выполняемых функций.

10. *Принцип единства руководства,* сущность которого можно выразить так: в одной организации, будь то промышленное предприятие, торговая фирма, научное учреждение или армия, должны функционировать один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Знаменитый французский специалист в области теории управления А. Файоль отмечал, что дело не в недостатке или избытке принципов, а в том, что надо уметь ими оперировать. А знать сущность принципов можно только на основе изучения теории, в том числе и социологии управления, которая оставляет широкое поле для творческой инициативы и самостоятельности руководителей в процессе осуществления ими управленческой деятельности.

**Методы управления** – это комплекс социальных методов целенаправленного воздействия на работников, группы и коллективы. На каждом уровне управление сталкивается со специфическими проблемами, а значит, и вырабатывает соответствующие методы, одни из них применимы в каждом из трех случаев, применение других ограничено каким-либо одним случаем. По отношению к отдельному работнику предприятия можно выделить разные виды воздействия (методы социального управления) на его поведение: о прямое (приказ, задание); о через мотивы и потребности (стимулирование); о через систему ценностей (воспитание, образование и т.д.); о через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организации и др.).

Применительно к группе, входящей в производственный коллектив предприятия, используются следующие методы социального управления: о целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психологическим признакам, количеству, размещению рабочих мест и т.д.); о сплочение группы (посредством организации соревнования, совершенствования стиля руководства, использования социально-психологических факторов и т.п.).

На уровне социальной организации предприятия используются методы: о согласования формальной и неформальной структур (преодоление противоречий между запланированными и действительными связями и нормами); о демократизации управления (посредством повышения роли общественных организаций, широкого привлечения работников к выработке общих решений, выборности некоторых руководителей производства, развития трудовой активности и т.д.); о социального планирования (повышение квалификации работников, совершенствование социальной структуры коллектива, улучшение благосостояния и другие мероприятия).

Можно выделить три основные группы методов социального управления:

### ***1. Организационно – административные***

- система законодательных актов страны;
- система нормативных документов вышестоящих структур управления;
- система, разрабатываемых в организации, фирме планов, программ, заданий;
- система оперативного управления (поощрения, санкции, передача полномочий).

Это управление может быть трёх видов:

1. вынужденное и внешне навязанное подчинение «сверху - вниз»;
2. пассивное подчинение (облегчение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений)
3. осознание (внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения)

***2. Экономические*** – базируются на действии экономических механизмов мотивации.

- Налоговая система страны;
- Кредитно – финансовый механизм;
- Система заработной платы;
- Система ответственности за качество работы;
- Система стимулирования инновационной деятельности.

***3. Социально – психологический механизмы.*** Это совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность; на отношения и взаимодействие между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта.

***3. Современные специалисты в области менеджмента*** считают, что произошла смена четырех концепций, каждая из которых по-своему

раскрывает различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

**1.Использование трудовых ресурсов (*labour resources use*)** с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР - в эксплуатации труда государством.

**2.Управление персоналом (*personnel management*)**. Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

**3.Управление человеческими ресурсами (*human resource management*)**. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как не возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

**4.Управление человеком (*human being management*)**. В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс».

Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента **Коносукэ Мацусита (япон.1894-1989)** и **Акио Морита (япон. 1921-1999)**. Происходящие в нашей стране экономические и социальные преобразования сопровождаются серьезной работой по совершенствованию форм и методов управления. Это требует качественных изменений в организации и управлении на всех его уровнях и во всех звеньях.

Под управленческой деятельностью будем понимать вид трудовой деятельности **по выполнению функций управления в организации**, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

**Объектом управленческой деятельности является сфера ее приложения – организация, структурное подразделение.**

**Предмет управленческой деятельности – информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.**

**Продукт управленческой деятельности – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.**

**Содержание управленческой деятельности** применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления.

К их числу можно отнести:

- определение целей и планирование;
- организация исполнения;
- координация и стимулирование деятельности исполнителей;
- учет и контроль исполнения.

Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления.

**Сущность социологического подхода к управлению состоит в выделении трех компонентов.**

**Первый** – целенаправленное управляющее воздействие, включающее целеполагание и целеосуществление, составляет ядро управления. Такое воздействие бывает внешним (когда орган управления находится за рамками самих объектов), а также самоуправлением (когда воздействие осуществляется подразделением или субъектом, входящим в состав самого объекта). **Второй** – социальная самоорганизация, т.е. спонтанные процессы внутри-коллективного регулирования (лидерство, «шкала престижа», неформальное группообразование, социальные нормы). Оба названных компонента **образуют третий** – организационный порядок, включающий в себя как продукты «прошлого» управленческого труда (решения, обьективированные в стабильной должностной структуре, административном распорядке), так и систему стихийно сложившихся правил и норм отношений в коллективе. Оптимальное соотношение данных элементов предполагает их интеграцию на основе использования возможностей и учета границ каждого из них, снятия возможных противоречий. Так, руководитель заинтересован как можно больший объем решений (приказов, заданий) перевести из формы разовых воздействий в форму долговременного порядка или «подключить» спонтанные регуляторы к целям, поставленным перед организацией.

Таким образом, в социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций. Либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Субъект управленческой деятельности – это источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Объект управления – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие.

Между субъектами и объектами управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту.

В менеджменте различают два вида разделения труда: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в мелких организациях. Внутри больших организаций, которые имеют сложную структуру, существуют различные «горизонтальные» подразделения, например, отделы, службы, участки, и т. п. Горизонтальный характер разделения труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована. Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное разделение труда.

Основное назначение этого вида разделения труда – координирование действий людей, объединенных общей структурой данной организации для выполнения общих целей. Вертикальное развертывание разделения труда, при котором вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления. При этом название должности, которую занимает тот или иной руководитель, дает возможность определить, на каком уровне управления находится этот руководитель. Размер организации — это один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления.

Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на три основные категории:

- 1) институциональный уровень (руководители высшего звена);
- 2) управленческий уровень (руководители среднего звена управления);
- 3) технический уровень (руководители низового звена управления).

На институциональном уровне разрабатываются стратегические, т.е. перспективные, планы и цели. Институциональный уровень управления организацией — самый малочисленный по сравнению с другими уровнями. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления — президент, вице-президент, председатель Совета директоров компаний. В среде государственных служащих — это, например, министры, в армии — генералы и т.д. Руководители высшего звена управления являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей организации. Особенность работы руководителей высшего звена управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ, пока существует данная организация.

Основное содержание деятельности **руководителей высшего уровня** управления: выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних внутренних факторов работ; постановка стратегических целей; организация стратегического планирования; прогнозирование работы предприятия на определенный отрезок времени; предвидение будущих результатов эффективности предприятия. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Полное владение информацией

о задачах, средствах их решения, внешних факторах. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями.

Руководители **среднего звена управления** подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляя координацию и контроль работы руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня (на верхний уровень среднего звена управления и на низший уровень среднего звена управления).

Наиболее **типичными должностями руководителей среднего звена управления являются:** начальник отдела, декан (в высшем учебном заведении и т.п. Во многих организациях руководители среднего звена управления принимают участие в принятии решений, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

Основное содержание деятельности руководителей среднего уровня управления: знание полной информации о задачах данного уровня.

Руководство малыми (рабочими) группами. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление групподинамическими процессами. Ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностноориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления. Борьба с конфликтами. Руководители низового звена управления осуществляют контроль над выполнением производственных заданий. Это — организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную работу с большим наличием самых разнообразных действий. Им приходится переходить от одной задачи к другой. Основное содержание деятельности руководителей среднего уровня управления: оперативное управление функционированием организации. Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Постоянное общение с членами группы. Организация деятельности исполнителей. Контроль над выполнением заданий. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом. Итак, в основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов:  $\frac{3}{4}$  иерархического (субординационного, «вертикального»)  $\frac{1}{4}$  координационного (паритетного, «горизонтального»). По отношению к управленческой деятельности первый принцип отражает вертикаль управленческих отношений, начиная от ее низших уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим уровнем руководства. Второй принцип — координационный — является воплощением функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных

обязанностей руководителя и исполнителей. Его учет также необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (того, что, как, почему и зачем он делает). Эта – «горизонтальная составляющая» – во многом определяет коммуникативное пространство организации.

Сама же координация является следствием разделения труда по вертикали, что по сути представляет собою само управление. Руководитель в организации определяет круг обязанностей и ответственности. Сочетание иерархического и координационного принципа управления в том или ином виде даёт следующие варианты построения отношений в организации.

Можно выделить следующие формы управления. 1) пирамидальная структура (иерархия): Это достаточно традиционная структура организации отношений, которую называют первой формой управления в организации: она делится на отдельные блоки, а управленческие полномочия передаются по вертикали. Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач и рост специализации управления привели к появлению нового класса структур.

Так, наряду с традиционными иерархическими структурами широкое распространение в настоящее время получили следующие: 2) линейная организационная структура: в системе управления существуют и горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений.

Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга. 3) матричная структура:

**Матричная структура управления – это двойное подчинение рабочей группы.** Группы подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, а руководители функциональных служб сохраняют свои линейные полномочия. 4) организация конгломератного типа: Организация конгломератного типа характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур.

#### **Тема 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

- 1. *Сущность организации её типы, виды и формы управления.***
- 2. *Виды и принципы построения организации.***
- 3. *Социальная организация: признаки, структура, элементы.***

**1. Социология управления** неразрывно связана с изучением организаций, поскольку управленческая деятельность может осуществляться только в организации. Организация – это, с одной стороны, социальная категория, а с другой – средство достижения целей. Организация пронизы-

вает всю нашу жизнь. Поэтому анализ как таковой организации необходим.

**Организация** (от лат. *organiisatio* – формирую, создаю, сообщаю стройный вид) характеризуется как внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого – организация как состояние.

**Состояние** – организация как состояние предполагает наличие определенного порядка, или определенную степень упорядоченности. Объединение людей для совместного достижения поставленной цели, действующих в рамках определенной структуры и на основе правил, установленных для этой организации – организация как система.

**Система** – под организацией как системой понимается непосредственный вид системы, устройство системы, что предопределяет исходные позиции для формирования теории организаций. Определенного рода деятельность, совокупность процессов или действий, ведущих к образованию организационной структуры управления, совершенствованию взаимосвязей ее элементов и обеспечению эффективного функционирования (организаторская деятельность) – это организация как процесс.

**Процесс** – организация как процесс реализуется в качестве одной из основных функций управления при создании и совершенствовании системы. В сфере организации управления ее обычно связывают с действиями, направленными на формирование (основание, учреждение, создание, совершенствование) каких-либо организационных структур, на подготовку и налаживание работ, на объединение и упорядочение совместной работы исполнителей.

Результат обеспечения функционирования системы управления, отражающий ее состояние, то есть организованность – это организация как метод.

**Метод** изменения сложившихся состояний систем или процессов функционирования. В своей повседневной жизни люди оказываются втянутыми в деятельность множества организаций, включая детский сад, школу, производственный коллектив, спортивную команду и т.д., причем все эти организации подразделяются на два основных типа – неформальные и формальные.

#### **Типы организации:**

**Неформальная** – система межличностных связей, возникающая на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.). Можно выделить три основные черты этого явления:

- а) спонтанность, то есть незапланированность возникновения;
- б) существование и функционирование наряду (параллельно) с организацией формальной;
- в) главная особенность — не служебное, «не деловое» содержание



межличностных отношений.

**Формальная структура** организации – это форма отношений внутри официально сформированного коллектива и означает *систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями. Она предполагает соблюдение утвержденных норм поведения* и взаимодействие сотрудников в рамках такого коллектива.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации характеризуется следующими чертами:

а) *рациональность*, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, полезности, сознательного движения к определенной цели;

б) *безличность*, т.е. она (организация) безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку рассчитана на взаимоотношения, устанавливаемые по заданной функции;

в) *служебные отношения*, т.е. предусматривает и регулирует только служебные отношения;

4) *функциональность*, подчинена в своей деятельности и в коммуникациях функциональным (необходимым, нужным) целям;

5) *наличие персонала*, т.е. обладает (в большинстве случаев) административным персоналом, постоянно ответственным за поддержание устойчивости организации, координацию взаимодействий ее членов и эффективность ее деятельности как социального целого.

Во многих формальных организациях существуют неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом.

Две специфические черты отличают организации от других видов социальных групп:

- во-первых, организации – это, прежде всего социальные группы, ориентированные на достижение рациональных, функциональных, специфических целей;

- во-вторых, организации – это такие группы, которым свойственна высокая степень формализации. Их внутренняя структура высоко формализована в том смысле, что правила, регламенты, распорядок охватывают практически всю сферу поведения ее членов.

### **Виды организации:**

Организация часто употребляется в связи с такими понятиями, как трудовая, производственная и социальная организация.

#### ***I. Трудовая организация*** – это:

- организационно закрепленная совокупность людей,
- действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели

- и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.

Необходимо различать и такие понятия, как трудовая и производственная организация. Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников **производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций.**

**II. Производственная организация** относится только к *сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.*

Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни и отличаются друг от друга в основном по двум критериям:

1) *по форме собственности.* В настоящее время можно выделить следующие формы собственности:

- а) государственная;
- б) кооперативная;
- в) акционерная;
- г) собственность трудового коллектива;
- д) частная;
- е) совместная с иностранным капиталом;
- ж) иностранная;

2) *по сферам деятельности:*

а) организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т.д.),

б) организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

**III. Социальная организация** – (от позднелатинского *organize* – сообщая стройный вид) представляет собой **систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.**

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов:

– **иерархического** (субординационного, «вертикального»).

По отношению к управленческой деятельности этот принцип отражает вертикаль управленческих отношений, начиная от ее низших уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим уровнем руководства.

– **координационного** (паритетного, «горизонтального»).

Второй принцип — **координационный** — является воплощением функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя и исполнителей. Его учет также необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (того, что, как, почему и зачем он делает). Эта — «горизонтальная составляющая» — во многом определяет коммуникативное пространство организации. Сама же координация

является следствием разделения труда по вертикали, что по сути представляет собою само управление. Руководитель в организации определяет круг обязанностей и ответственности.

Сочетание иерархического и координационного принципа управления в том или ином виде даёт следующие варианты построения отношений в организации.

**1) пирамидальная структура (иерархия):**

Это достаточно традиционная структура организации отношений, которую называют первой формой управления в организации: она делится на отдельные блоки, а управленческие полномочия передаются по вертикали.

Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач и рост специализации управления привели к появлению нового класса структур. Так, наряду с традиционными иерархическими структурами широкое распространение в настоящее время получили следующие:

**2) линейная организационная структура:** в системе управления существуют и *горизонтальные связи*, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга

**4) организация конгломератного типа:** Организация конгломератного типа характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур. Например:

- в одном отделении фирмы может использоваться вертикальная структура,
- в другом — линейная,
- в третьем — матричная организация.

Все рассмотренные классы и типы организационных структур широко используются в системе управления, поэтому их необходимо знать, применять и модернизировать в процессе трудовой деятельности.

**3. Социальная организация** (от позднелатинского *organize* — сообщаю стройный вид) представляет собой *систему социальных групп и отношений между ними для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления*. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности.

Социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:

1. **наличие единой цели** (производство продукции или оказание услуг);
2. **формализация отношений** в организации и нормативная

регуляция поведения членов данной организации;

3. **иерархия отношений.** Существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;

4. **распределение функций** (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;

5. **наличие коммуникации.** Совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми;

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в **ее природе заложена известная двойственность:**

- во-первых, она создается для решения определенных задач,
- во-вторых, выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений.

Например, перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:

1) повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда;

2) социальное развитие коллектива или работника как личности.

**Структура организации:**

**I.** Можно выделить два типа структур социальной организации: **производственную и непроизводственную:**

Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:

- а) функциональную (содержание труда);
- б) профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
- в) социально-психологическую (межличностные отношения);
- г) управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т.д.).

Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены, к примеру, трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей вне рабочее и свободное от работы, время работников. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести

значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время.

**II.** В рамках любой организации выделяют *внешний и внутренний уровень структуры*.

В структуре организации выделяется несколько компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координация совместной деятельности людей, работающих в данной организации. Все это образует *внутреннюю среду* организации. Но последняя действует в определенной *внешней среде*.

*Внешняя среда.* Социальные факторы, внешние по отношению к организации, сплетаются в сложный клубок политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности. Внешняя среда сказывается не столько на повседневной работе людей, сколько на их отношении к своей организации и на поведении самой организации в целом. В частности, положительный в глазах общественного мнения имидж вселяет в людей гордость за принадлежность к организации. В этом случае легче привлекать и удерживать работников. Когда же в общественном мнении складывается недоверчивое или даже негативное отношение к организации, в нее приходят люди без большого удовлетворения, скорее подгоняемые соображениями выгоды, отсутствием выбора и т.д.

*Внутренняя среда* организации - это непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенным совместными целями, интересами и деятельностью. Всегда нужно иметь в виду, что и организация, и управление ею, и руководители, и подчиненные - это люди, объединенные в определенные группы. Когда открывается какое-либо предприятие, принимает соответствующее решение конкретный человек или конкретная группа людей, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные "рабочие", а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы, стимулированы, плохо обучены или безответственно относятся к своим обязанностям. Если руководство - отдельные работники системы управления - не понимает или не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми запросами, интересами, потребностями, ожиданиями, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу.

**Элементы организации.**

Организации — это сложные и взаимосвязанные социальные образования.

**Социальная структура** является центральным элементом любой организации. Она относится к *шаблонным, или регулируемым, аспектам взаимоотношений между участниками организации*. Существуют две точки зрения на социальную структуру группы.

- с одной стороны, *нормативная структура*
- с другой — *фактическая структура*

**Нормативная структура** включает в себя ценности, нормы и ролевые ожидания.

Ценности — это критерии привлекательности и разумного выбора целей, а также оценки окружающих социальных норм.

Нормы — это управляющие поведением обобщенные правила, которые изменяются и совершенствуются, приводя индивидов к достижению коллективных целей, целей организации. Роли определяют вклад в общую деятельность в зависимости от занимаемой позиции, а также взаимное ожидание участников, взаимный контроль за их поведением. Ценности, нормы и роли организованы так, что составляют относительно связанные и стойкие системы взаимного доверия и предписаний, управляющих поведением членов организации.

**Фактическая структура** — это *поведенческая структура*. Она значительно отличается от нормативной структуры прежде всего тем, что в ней на первый план выступают личностные качества участников и их взаимные оценки этих качеств. В целом же поведенческая структура — это система отношений между людьми, находящаяся в рамках нормативной структуры, но в то же время отклоняющаяся от нормативной структуры в известных пределах, обусловленных личностными чувствами, предпочтениями, симпатиями и интересами.

Социальная структура организации различается по степени формализации.

**Формальная социальная структура** — это такая структура, в которой социальные позиции и взаимосвязи между ними четко специализированы и определены независимо от личностных характеристик членов организации, занимающих эти позиции. Например, существуют социальные позиции директора, его заместителей, начальников отделов и рядовых исполнителей. Директор может быть деловым и энергичным, полностью соответствующим своей должности, а может быть пассивным и некомпетентным. Но все равно формально он остается директором. Взаимосвязи между позициями формальной структуры основаны на жестких правилах, регламентах, положениях и закреплены в официальных документах.

В то же время **неформальная структура** состоит из совокупности позиций и взаимосвязей, формируемых на основе личностных характеристик и основанных на отношениях престижа и доверия. С точки зрения неформальной структуры компетентный и добросовестный начальник отдела может иметь более высокий престиж и значить больше, чем директор организации. Неформальная структура более изменчива, подвижна и

неустойчива, чем формальная, т.к. такие взаимоотношения не закрепляются официальными правилами, регламентами и нормами и, следовательно, могут быть легко разрушены, например, если выделенный руководитель не оправдал ожиданий.

**2. Цели.** Цели очень важны, так как ради их достижения и осуществляется вся деятельность объединения людей. Не имеющая цели организация бессмысленна и не может существовать сколько-нибудь продолжительное время. Цель рассматривается как желаемый результат или те условия, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. Совместная деятельность индивидов порождает у них цели разного уровня и содержания.

Три взаимосвязанных вида организационных целей: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

**Цели-задания** — это оформленные как программы общих действий поручения, выдаваемые извне организацией более высокого уровня. Предприятиям даются министерством или диктуются рынком (совокупностью организаций, включая смежников и конкурентов) задания, которые определяют целевое существование организаций. Очевидно, что эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основная деятельность всех без исключения участников организованного процесса. Преподавание в школе, лечение и прием пациентов в больнице, лабораторные работы в научно-исследовательских институтах — все это цели-задания, определяющие смысл существования организации.

**Цели-ориентации** — это совокупность целей участников, реализуемых через организацию. Сюда относятся обобщенные цели коллектива, включающие и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. Если они значительно расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к выполнению целей-ориентаций, члены организации отмахиваются от целей-заданий или стремятся выполнить их лишь формально.

**Цели-системы** — это стремление сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Другими словами, это стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, интеграция организации в ряду других. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации.

Перечисленные цели организации являются основными, или базовыми. Для их достижения организация ставит перед собой множество промежуточных, вторичных, производных целей: укрепление дисциплины, стимулирование работников, реорганизация, улучшение качества работы и др.

**3. Члены организации, или участники** — важная составляющая

организации. Это совокупность индивидов, каждый из которых должен обладать необходимым набором качеств и навыков, позволяющих ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль. Все вместе члены организации представляют собой **персонал**, который взаимодействует друг с другом в соответствии с нормативной и поведенческой структурой. Обладая различными способностями и потенциалом (знаниями, квалификацией, мотивацией, связями), участники организации должны заполнить все без исключения ячейки социальной структуры, т.е. все социальные позиции в организации. Возникает проблема расстановки кадров, соединения способностей и потенциала участников с социальной структурой, в результате чего возможно объединение усилий и достижение организационного эффекта.

**4. Технология.** Организация с точки зрения технологии — это место, где производится определенного вида работа. Понятию «технология» приписывают обычно три значения.

**Во-первых**, технология часто представляется как система физических объектов, составляющих организацию (станки, материалы, множительные средства, передающая и принимающая аппаратура и т.д).

**Во-вторых**, технология понимается в узком, «механическом» смысле: это физические объекты, соединенные с человеческой активностью. Автомобиль и радиоприемник различаются при этом только тем, что к ним по-разному приложена человеческая энергия — для их изготовления совершаются разные действия.

**В-третьих**, термин «технология» используется для обозначения совокупности знаний людей о процессах, протекающих в данной сфере функционирования организации. Организация не может заниматься любым видом деятельности без знания того, как использовать средства, преобразовывать их и реализовывать. Технология в таком понимании (называется ноу-хау) — это систематизированное знание полезных и наиболее рациональных практических действий. Именно эта трактовка технологии употребляется в социологии управления.

**5. Внешнее окружение.** Каждая организация существует в специфическом физическом, технологическом, культурном и социальном окружении. Она должна адаптироваться к нему и сосуществовать с ним. Нет организаций самодостаточных, закрытых. Все они, чтобы существовать, функционировать, достигать целей, должны иметь многочисленные связи с окружающим миром.

Изучая внешнее окружение организаций, можно выделить основные факторы влияния на них внешней среды:

- 1) роль государства и политической системы;
- 2) влияние рынка (конкуренты и рынок труда);
- 3) роль экономики;
- 4) влияние социальных и культурных факторов;



5) технология из внешнего окружения.

Очевидно, что эти факторы внешней среды влияют практически на все сферы деятельности организации.

Таким образом, организации представляются как системы элементов, каждый из которых немислим без других. Например, цели сами по себе, так же, как и отдельно взятая социальная структура или технология, не являются ключом к пониманию природы функционирования организаций, как и нет организации, которая может быть понята в отрыве от окружающей среды.

## **Тема 5. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ/ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ**

*1. Институциональное развитие и укрепление организации*

*2. Этапы организационного анализа*

*3. Критерии эффективности организации*

**1. При планировании и реализации проектов по развитию все большее значение приобретают вопросы институционального развития и усиления организации.** Непрерывно увеличивается количество организаций, занимающихся вопросами развития, которые заинтересованы в обсуждении и решении таких вопросов, как институциональное развитие, институциональное усиление, наращивание институционального потенциала и организационное развитие. Несмотря на использование различных слов, все

вышеперечисленное сводится, по сути, к тому, что вопросам организационной структуры проектов и инициативам развития уделяется все больше внимания. Этот факт объясняется сразу несколькими причинами.

### **Возросшее внимание к устойчивости.**

Основной причиной является растущая неудовлетворенность результатами проектов по развитию. Слишком много проектных инициатив провалилось после того, как внешние партнеры прекратили оказывать им поддержку. Иными словами, проекты по развитию, их инициативы и достигнутые результаты оказались неустойчивыми, нежизнеспособными.

Несовершенная организационная структура, в том числе нечеткое позиционирование проекта в уже существующих институциональных условиях, считается одной из основных причин проблем устойчивости.

### **Возросшее внимание к наращиванию местного потенциала**

Также недостаток устойчивости объясняется пренебрежением, невнимательностью к вовлечению местных институтов и организаций в процессы развития. Конечно, нельзя сказать, что местные организации вообще не принимались во внимание, однако их важность недостаточно учитывалась, или же их потенциал рассматривался как недостаточный для вовлечения в проект. Существовало мнение, что деятельность по развитию будет осуществляться эффективнее без участия местных структур, и, как

следствие, созданию и наращиванию местного потенциала не уделялось должного внимания. Таким образом, устойчивое развитие требует не только вовлечения местных институтов и организаций, но также и улучшения их функционирования в случае возникновения такой необходимости. Более того, часто предполагается, что деятельность проектов по развитию будет осуществляться относительно молодыми организациями в рамках новых организационных структур. Следовательно, потребуется приложение дополнительных усилий и более внимательный анализ текущей ситуации для введения этих организаций и структур в среду их деятельности.

### **Быстрые изменения**

Организации, являющиеся участниками проектов по развитию либо сами переживающие этап интенсивного развития, часто сталкиваются с проблемами, причиной которых являются быстрые изменения в окружающей их внешней среде. Но часто недостаточная гибкость планов ограничивает скорость адаптации проекта либо процесса развития. Политика доноров, а также экономические, политические и социальные изменения ставят новые вызовы перед развитием. Организациям, функционирующим в данных условиях, необходимы инструменты и навыки, которые дали бы возможность проанализировать происходящие изменения, а также оценить свои собственные возможности в поиске соответствующих решений.

### **Профессионализация менеджмента**

Все шире признается факт того, что вопросы менеджмента и организации представляют первоочередную важность для увеличения устойчивости вмешательств с целью развития. Зачастую успех вмешательства с целью развития определяет не столько техническое совершенство разработки проекта, сколько организационная структура и навыки менеджмента (управления), которыми обладают сотрудники организации. В этой связи все большее внимание уделяется профессионализации управления проектами по развитию, необходимым инструментам, навыкам и подходам усовершенствования структуры проекта.

### **Координация инициатив развития**

Все чаще в инициативы развития оказываются вовлеченными сразу множество организаций, занимающихся разнообразной деятельностью.

С одной стороны, это хорошо, поскольку работа ведется сразу в нескольких направлениях, однако, с другой стороны, сразу повышаются требования к вопросам координации и взаимной адаптации. Таким образом, организационные вопросы и вопросы управления должны решаться не только на уровне отдельной организации, но также и на уровне группы или сети организаций.

### **SWAP — подход «широкого сектора»**

На сегодняшний день многие двусторонние и многосторонние доноры приняли в качестве концепции и основы для сотрудничества в сфере развития подход «широкого сектора». Многолетний опыт работы показал, что такой подход обеспечивает более высокую устойчивость результатов и

эффективность производимых действий. Суть подхода «широкого спектра» состоит в том, что доноры предпочитают направлять помощь не отдельным НГО, а правительствам стран-получателей. Правительство же, возглавляя и направляя процесс развития в своей стране, само принимает решение о привлечении и финансировании деятельности различных НГО и действующих лиц в частном секторе. С одной стороны, подход «широкого сектора» сам по себе вызывает изменения в институциональных механизмах, однако он также заставляет оказывать внимание процессам надлежащего управления, усиления сотрудничества в рамках «широкого сектора» и оценку организационного потенциала.

### **Понятия.**

В определении понятий для различных терминов мы опираемся на используемую в литературе интерпретацию того или иного понятия. Вместе с тем, для практических целей, и чтобы избежать недоразумений при использовании терминологии, мы попытались сформулировать данные определения максимально точно и конкретно.

**Организация.** В общем смысле организация может быть определена как «совокупность людей и/или групп, которые стараются достичь одной или нескольких заранее установленных целей в соответствии с согласованными правилами и процедурами». Организации создаются тогда, когда для достижения целей или осуществления деятельности требуется вовлечение нескольких людей. Их цели или деятельность могут быть самыми разнообразными. Организация не обязательно должна быть формальной, характеризующейся строго предписанными и документально зафиксированными целями, правилами и функциями и т.д. Достаточно того, чтобы среди ее членов существовало понимание и согласие относительно целей организации и путей их достижения. Например, группа женщин, плетущих корзины, является организацией, вне зависимости от того, зарегистрирована ли она и имеет ли устав. Когда мы говорим об организации по развитию, мы имеем в виду организацию, специфической целью которой является внесение вклада в развитие целевой группы населения в стране, группе стран или части страны, независимо от того, является ли страна реципиентом или донором.

**Институт.** Наиболее цитируемым определением института является определение **Нормана Апхоффа (Norman T. Uphoff, амер., род 1940)**

Он сформулировал понятие института как **«совокупность сохраняемых во времени норм и моделей поведения, удовлетворяющих коллективно значимым целям»**. Используя данное определение, мы можем провести различие между реальным и абстрактным институтами. Реальные институты включают правительство, школы, суды и т.д. Это образования, которые обладают определенной структурой, признаны обществом и существуют на протяжении продолжительного времени.

Реальными институтами можно считать действующих лиц, вовлеченных в среду развития. Анализ их позиции и потенциальной роли

может представлять значительную важность при разработке вмешательства по развитию. Можно сказать, что реальный институт представляет собой организацию, которая добилась определенного признания и стабильности, вследствие чего ее можно назвать долговечной.

**Примерами абстрактных институтов являются** законы, рыночная система, неписанные социальные правила в обществе, институт брака, семьи, денег и т.д. Они также существуют во времени и признаются обществом. Принятие абстрактных институтов может основываться на соглашении, общем понимании их обществом, договоре или даже на принуждении силой. Абстрактными институтами можно считать факторы, влияющие на среду.

При разработке вмешательств с целью развития их также следует принимать во внимание, так как их влияние на деятельность, инициативы по развитию, также может иметь большое значение, поскольку они устанавливают определенные границы для деятельности такого вида. Оба вида институтов (реальные и абстрактные) могут вовлекаться во вмешательство с целью развития, используя подход ИР/ОУ. К примеру, если вы хотите помогать маркетинговому кооперативу (реальный институт) в сельской местности, вам так же следует принять во внимание законы (абстрактный институт), которые влияют на правовые условия создания таких кооперативов.

**Сравнение понятий «организация» и «институт».** Понятия «институт» и «организация» кажутся практически одинаковыми. Вместе с тем, существуют организации, не являющиеся институтами, институты, не являющиеся организациями и группы людей, которые не являются ни тем, ни другим. Мы видим, что организация становится институтом, если она стабильно существует на протяжении длительного периода времени. Группа людей не является ни организацией, ни институтом, если она не обладает общими целями и согласованными процедурами.

**Институциональное развитие.** Принимая во внимание приведенные выше определения, мы говорим об институциональном развитии в контексте действующих лиц и факторов, влияющих на определенные усилия по развитию. Рабочее определение институционального развития звучит следующим образом: *институциональное развитие - это создание или укрепление сети организаций с целью генерирования, распределения и использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения определенных целей на устойчивой основе.* Данная сеть организаций может состоять из нескольких организаций и их взаимосвязей, работающих совместно для достижения одной или нескольких конкретных целей. Институциональное развитие не ограничивается лишь институтами. Оно имеет своей целью более эффективное (и более продолжительное/устойчивое) встраивание вмешательства с целью развития в такую среду, в которой играют роль как институты, так и организации. Институциональное развитие придает особое значение окружению (действующим лицам и факторам), в котором осуществляются

вмешательства с целью развития. Ключевыми вопросами ИР являются устойчивость инициатив по развитию и встраиваемость организаций, работающих в сфере развития, в соответствующую среду. По сути, ИР уделяет внимание главным образом месту организации в ее окружении, а также определяет те цели и виды деятельности, на которых необходимо сконцентрироваться.

**Укрепление организации (УО).** Понятие УО связано с ИР, однако их нельзя назвать схожими. Необходимым условием ИР является способность организации осуществлять требуемую деятельность, УО же сосредоточено на улучшении этой способности. Таким образом, УО предоставляет те инструменты, которые позволяют провести анализ существующих организаций, оценить необходимость изменений, определить меры, которые надо принять для улучшения их работы, а также осуществить данные изменения. Итак, мы можем определить Усиление организации как «меры по улучшению деятельности организации». Или же, глядя через призму вмешательства с целью развития, как «меры, направленные на улучшение способности организации осуществлять выбранные виды деятельности в процессе достижения целей данного вмешательства». **Вмешательство с целью развития.** Все виды вмешательства с целью развития, включая и ИР/ОУ, в конечном итоге направлены на целевую группу. И соответственно, все усилия по развитию в конечном итоге должны принести пользу бенефициарам. Главной целью усилий по развитию является удовлетворение потребностей целевых групп.

Деятельность по развитию может быть разделена на 3 категории вмешательства:

1. Прямая поддержка(ПП)
2. Укрепление организации(УО)
3. Институциональное развитие(ИР).

Все три вида вмешательства являются дополняемыми. Это не значит, что мы можем определить проекты и/или программы по развитию исключительно как ИР, ОУ или ПП. Наоборот, большинство проектов по развитию включает в себя два или более вида вмешательств. Вместе с тем, в каждой из категорий вмешательств могут использоваться различные инструменты и подходы. Одним из факторов, который может привести к неустойчивости результатов вмешательства, является односторонняя концентрация лишь на целях проекта, или, говоря другими словами, на содержании деятельности. Причиной может быть тот факт, что организации, осуществляющей проект, а также ее функционированию в среде не уделяется достаточно внимания. Учитывая имеющиеся знания о часто недостаточной устойчивости результатов проекта, в центре внимания оказывается потенциал вовлеченных организаций, отношения между этими организациями, а также адаптация деятельности, связанной с проектом, к их специфике.

Растет осведомленность доноров о важности роли вовлеченных

организаций в качестве посредников для достижения определенных целей развития. Предполагается, что эти организации-посредники, не только участвуют в достижении целей проекта, но и находятся в центре внимания относящейся к проекту деятельности в рамках ИР/УО. Если мы возьмем в качестве примера развитие малых предприятий в регионе, то прямая поддержка может включать предоставление кредита, обучение управленческого персонала и консультационной услуги предпринимателям. Усиление организации может включать обучение сотрудников банка работе с малыми предприятиями, а также обучение консультантов и преподавателей, работающих с такими предприятиями. Институциональное развитие может включать координационную деятельность, направленную на поддержку малых предприятий, среди вовлеченных организаций, а также создание сети организаций. Усилия в рамках ИР/УО могут быть сфокусированы на таких организациях-посредниках, как местные и региональные органы власти, кооперативы, союзы предпринимателей, кредитные институты и т.д. Конечная цель – повышение производительности малых предприятий может быть достигнута скорее через поддержку и усиление сети организаций-посредников в противовес концентрации деятельности проекта непосредственно на малых предприятиях, что, с точки зрения ИР/УО, будет создавать еще одного посредника, не принимая во внимания потенциал уже существующих участников.

#### **Подход ИР/УО.**

Понятие ИР/УО предполагает особый подход к вмешательствам с целью развития. Теперь рассмотрим руководящие принципы, составляющие основу данного подхода.

#### **Долговременный процесс.**

ИР/УО представляет собой процесс, который не может быть успешно завершен через единичные краткосрочные проекты или программы. Встраивание организаций и их целей в среду деятельности, структуризация сети связей между организациями по своему определению являются процессом, требующим значительного терпения и времени.

**Гибкость** Более того, процесс по сути своей является динамичным. Ситуация и условия деятельности постоянно меняются. Следовательно, помимо долгосрочных обязательств процесс ИР/УО требует также и гибких условий работы, при которых различные стороны смогут время от времени пересматривать свои отношения.

**Пошаговый подход** Программы ИР/УО не могут быть спланированы методом слепого копирования. Наоборот, они должны быть достаточно гибкими, чтобы в процессе их реализации было возможным внесение значительных изменений и дополнений. Поэтому мы являемся приверженцами такого подхода к планированию и осуществлению вмешательств с целью развития, для которого характерна именно гибкость в достижении поставленной цели, а не четкое следование заранее определенному плану. Специфичность в целях и гибкость в средствах— вот

наиболее подходящая характеристика долгосрочных программ.

**Участие.** Подход ИР/УО основывается на идее необходимости широкой поддержки для успешных вмешательств с целью развития. Это своего рода руководство по разработке вмешательства, которое получит поддержку всех заинтересованных сторон. Программы ИР/ОУ становятся эффективными тогда, когда в их планировании, управлении и оценке участвуют как ответственные за их осуществление лица, так и планируемые бенефициарии/ благополучатели. Мы считаем, что на определенных стадиях осуществления вмешательства с целью развития необходимы консультации между соответствующими получателями, организациями-посредниками и агентствами, работающими в сфере развития. Таким образом, можно выработать лучшее понимание и признание проблем и целей проекта.

**Устойчивость.** Проекты развития могут быть названы устойчивыми, если они способны «поддерживать соответствующий уровень услуг на протяжении длительного времени после прекращения основной финансовой, управленческой и технической помощи со стороны внешнего до-нора<sup>2</sup>». Средства и инструменты ОР/УО помогают в оценке и формулировке деятельности по устойчивому развитию с точки зрения институционального потенциала организаций. **ИР/УО ориентировано на проблему (наличие базового вопроса)** В основе любого процесса анализа должна находиться некоторая отправная точка – описание конкретной проблемы, или проблемной области, связанной с какой-либо деятельностью, – называемое **Базовым вопросом**. Эта отправная точка необходима для определения направления анализа и установления ограничений для включаемой в анализ информации. Для чего это надо? Окружающая организацию либо сеть организаций среда, как правило, достаточно сложна, и из всего контекста необходимо вычлениить наиболее существенные факторы, влияющие на рассматриваемую деятельность и зависящие от нее. ИР/УО придает особое значение важности формулировки соответствующего вопроса. Более того, отправной точкой любого анализа в сфере ИР/УО является ближайшее окружение (среда) — позиция и функционирование организации по отношению к целевой группе и прочим сотрудничающим/конкурирующим организациям. Лишь после того, как данная позиция четко определена, можно судить о потенциале организации. В конечном итоге, вмешательства в сфере ИР/УО должны приводить к совершенствованию процесса, направленного на удовлетворение потребностей целевых групп/бенефициариев. Вопросы, значимые с точки зрения ИР/УО, могут быть сформулированы по-разному.

**ИР/УО – это процесс изменений.** Как уже было сказано ранее, процесс ИР/УО предполагает осуществление изменений: иногда небольших (например, пересмотр некоторых процедур), иногда – значительных (например, реструктуризацию). В любом случае эти изменения будут затрагивать интересы отдельных людей или групп людей. Даже если необходимость этих изменений признается всеми затрагиваемыми лицами, то

они все равно по-разному повлияют на людей. Изменения могут восприниматься как улучшения, вселять надежду на будущее, но также могут нести с собой угрозы, боязнь потери работы, дохода, престижа или, другими словами, боязнь будущего. При разработке вмешательств лица, которые впоследствии будут осуществлять изменения ИР/УО (консультанты, команда управления проектом организационных изменений и т.д.), обязательно должны учитывать возможные сложности такого рода. Более того, следует понимать, что вмешательства в сферу ИР/УО будут оказывать влияние на проект/организацию на различных уровнях: как на систему и структуры в целом, так и на отдельных людей и отношения между ними.

При разработке вмешательств в сфере ИР/УО такие изменения на различных уровнях должны признаваться, согласовываться и поощряться. Зачастую организационные изменения рассматриваются лишь с точки зрения структуры, а важность изменений на уровне отдельных людей и их взаимоотношений не принимается во внимание вообще. И если на этапе разработки проекта эффект изменений на уровне человеческого фактора не принимается во внимание, то это может привести к противодействию изменениям со стороны вовлеченных групп или лиц. Часто это приводит к неправильной персонализации противодействия, возникает ощущение, что некоторые люди вызывают осознанное сопротивление, негативно влияют на окружающих или препятствуют желаемым изменениям.

Также можно рассматривать сопротивляемость изменениям и с другой стороны – с точки зрения возможности улучшить разработку вмешательств в сферу ИР/УО, используя высказанную критику. Вовлечение всех заинтересованных сторон в ИР/УО в позитивном ключе может стать настоящим испытанием для всех участников процесса.

## ***2. Этапы вмешательств в сфере ИР/УО***

**Базовая основа.** Обычно существует два компонента анализа вмешательств в сфере ИР/УО: анализ окружения (институциональный анализ) и анализ самой организации (организационный анализ). Применив их в синтезированном виде, мы получим действенный план по повышению возможности организации или сети организаций осуществлять деятельность по развитию. Схематически этот процесс можно отобразить так.

Сама концепция ИР/УО основывается на том, что подготовка и осуществление вмешательств должны принимать во внимание реальные потребности целевых групп, потенциал существующих организаций по удовлетворению этих потребностей, и важность совместной работы с другими организациями по предоставлению полного спектра услуг и продуктов. Анализ ИР/УО может осуществляться на различных уровнях: на уровне проекта, подразделения, организации в целом, сектора, местного органа власти и так далее. Сфера анализа может быть широкой или ограниченной, но процесс анализа всегда требует широкого участия заинтересованных сторон.

### **Шаг 1: Институциональный анализ**



Разработка вмешательств в сфере ИР/УО начинается с описания и анализа того окружения (среды), в котором происходит осуществление деятельности по развитию. Подход ИР/УО основан на планировании и реализации инициатив развития при одновременном выделении соответствующих действующих лиц или их групп, которые и будут в дальнейшем реализовывать данные инициативы. В общем случае, из среды может быть выделено 2 субъекта анализа:

**1. Факторы, влияющие на вмешательства с целью развития** (операционная среда). Это могут быть географические (региональные), социо-политические, экономические, культурные и прочие факторы (PEST-анализ). Они могут иметь отношение к затратам, процессу или же результатам подобных вмешательств. Для проведения анализа является важным определить, возможно ли повлиять на них, и кто может оказывать такое влияние.

**2. Действующие лица, вовлеченные во вмешательства с целью развития** (целевые группы, частные предприятия, правительственные организации и НГО).

Важными компонентами анализа являются:

- действующие лица и их взаимоотношения
- сфера деятельности, пробелы в ней (деятельность никто не осуществляет) и наложения (деятельность дублируется)
- связующие и разъединяющие факторы в отношениях между организациями

### **Шаг 2: Организационный анализ**

**Конечная точка институционального анализа является отправной точкой анализа организационного.** В то время, как институциональный анализ рассматривает возможности и угрозы, организационный анализ позволяет определить сильные и слабые стороны проекта или организации (SWOT). С его помощью становится понятно, какую роль играют проекты и что мешает улучшить деятельность. Общая оценка позволяет взглянуть на основные сильные и слабые стороны организации, а также понять, сбалансированы ли различные компоненты организации. Общая оценка позволяет определить направление для более детального анализа соответствующих компонентов организации, таких, как стратегии и планирование, системы и организация рабочих процессов, структура, стиль управления, мотивация персонала и организационная культура. Этот детальный анализ в результате подскажет те идеи, с помощью которых можно будет укрепить «слабые места» организации.

### **Шаг 3: Организация вмешательства**

Аналитическая фаза ведет к формулировке идей по улучшению организации и ее взаимодействия с другими организациями. Эти идеи должны воплотиться в конкретный план вмешательств ИР/УО. Так как реализация такого плана потребует внесения определенных изменений в жизнь организации, следует определить, какое влияние окажут эти

изменения на различных участников, и где можно ожидать сопротивления этим изменениям. Следует определить характер участия заинтересованных сторон в планируемом процессе, а также то, как будет распределяться ответственность за осуществление изменений. Более того, следует определить, способны ли участники осуществить выполнение поставленных задач. Надо понять, с какими трудностями они могут столкнуться. Изменения требуют изучения.

Важно определить возможные барьеры на пути изучения и осуществления изменений. Необходимо разработать такой процесс по внедрению изменений, который позволит согласовать возникающее сопротивление переменам, требования участников и удовлетворить запросы различных заинтересованных лиц или сторон. Таким образом, институциональное развитие и усиление организации на сегодняшний день заняли важное место в деятельности по развитию. Так как в ближайшем будущем важность наращивания местного потенциала возрастет еще больше, успех местных инициатив развития во многом будет определяться проведением надлежащим образом спланированных вмешательств в сфере ИР/ОУ. Подход, основанный на участии заинтересованных сторон, является необходимой предпосылкой таких вмешательств.

В этой связи важной задачей является комбинирование этого подхода с практическими методами и инструментами анализа и разработки вмешательств в сфере ИР/ОУ.

**1. Характеристики и примеры базовых вопросов.** Процесс оценки любой организации начинается с постановки (клиентом) Базового вопроса. Без этого очень сложно провести анализ организации надлежащим образом, так как сам процесс анализа требует поддержки со стороны клиента и его участия в данном процессе. Зачастую консультант должен помочь клиенту правильно сформулировать или переформулировать Базовый вопрос, чтобы задать процессу анализа правильное направление и определить его основные моменты. Любой анализ неизбежно сталкивается с рядом ограничений, будь то временные, бюджетные рамки, культурные аспекты и т.д.

Четко определяя само направление проведения анализа, правильный Базовый вопрос гарантирует, что анализ сможет осуществиться и его результаты будут значимыми даже при условии наличия некоторых ограничений. Таким образом, для того, чтобы привести к значимой и поддающейся интерпретации оценке, Базовый вопрос должен быть сформулирован так, чтобы охватывать, с одной стороны, не слишком много субъектов (или аспектов), но и не слишком мало (охватываемая сфера должна быть не слишком узкой). Базовый вопрос должен быть четко сформулирован и согласован в самом начале процесса анализа.

Надо учесть, что в ходе проведения анализа может возникнуть необходимость изменения основного направления самого анализа. В этом случае ключевые участники совместно с консультантом могут переформулировать Базовый вопрос.

**Базовый вопрос должен удовлетворять следующим требованиям:**

- Определять, в каком месте находится проблема. Может быть затронута вся организация или ее часть, или же группа организаций.

- Четко определять цель (описывать ситуацию после решения проблемы), показывая ее связь с деятельностью организации.

- Включать в себя или же касаться наиболее важных критериев оценки (эффективность, результативность, непрерывность и т.д.). Для вмешательств с целью ИР/УО по крайней мере один из критериев должен являться внешним – то есть относиться к показателям функционирования организации, таким, как продукт (миссия и/или поступления) организации или сектора в целом.

- Быть сформулированным не слишком широко, чтобы избежать учета слишком большого числа не относящихся к делу аспектов либо субъектов

Быть сформулированным не слишком узко, чтобы позволить учесть необходимые аспекты либо субъектов

- На основе базового вопроса могут быть определены наиболее релевантные процессу ИР/УО компоненты организационной модели (структура, организационная культура, стиль управления и т.д.)

- На основе базового вопроса могут быть определены наиболее релевантные процессу ИР/УО субъекты (подразделения, отделы, персоналии)

**2. Этапы (пере) формулирования Базового вопроса**

а) определите организацию и ее окружение;

б) опишите основную проблему(проблемы), которые необходимо решить, и укажите, почему вы рассматриваете их как проблемы.

Постарайтесь сформулировать проблему настолько узко, насколько это возможно, настолько широко, насколько это необходимо;

в) опишите желаемую ситуацию в будущем;

г) определите наиболее важные критерии оценки (влияние, эффективность, результативность, устойчивость, гибкость и т.д.).

Определите наиболее важные элементы организации, а также тех субъектов и те факторы, которые будет необходимо учесть при анализе;

е) примите во внимание интересы, ожидания, восприятие ситуации различных ключевых участников;

ж) сформулируйте (переформулируйте) Базовый вопрос (вопросы) и добейтесь ясности и согласия по его поводу среди ключевых участников.

Базовый вопрос следует формулировать таким образом, чтобы он включал в себя следующие моменты:

- Организационная единица, являющаяся предметом анализа.

- Вопросы, которые необходимо решить.

- Критерии оценки.

**2. Процесс анализа организации** приводит к оценке потенциала организации. Эта оценка основывается на одном или нескольких специфических, заранее определенных критериях, с которыми должны согласиться клиент и прочие заинтересованные стороны. Кроме того, эти

критерии должны быть отражены как в Базовом вопросе.

Девять стандартных критериев эффективности организации – это приемлемость, легитимность, внешняя и внутренняя эффективность, результативность, непрерывность, гибкость, подотчетность и правильность. Вместе с тем, наиболее важным критерием оценки организации в контексте международного сотрудничества в сфере развития является способность организации оказывать или принимать участие в позитивном влиянии на качество жизни целевой группы.

Для использования в оценке необходимо, чтобы критерий мог быть применен на практике – он должен быть измеримым. Для этого вначале определяется, что конкретно понимается под этим критерием, а затем разрабатываются индикаторы, позволяющие измерить критерий. Наконец, определяется способ расчета индикаторов, для того, чтобы значение можно было использовать в анализе. Определение критериев оценки также поможет определить наиболее важные аспекты, факторы и субъекты, которые будут необходимо проанализировать.

### **1. Пригодность (*suitability*).**

Пригодность оценивает, насколько организация способна выполнять требуемые действия для производства специфических продуктов или услуг.

Не все организации одинаково пригодны для того, чтобы нести ответственность за поддержание результатов деятельности по развитию. Важную роль играют вид деятельности, которым ранее занималась организация, ее размер (следует избегать перегрузки успешных, но маленьких организаций слишком большим объемом ресурсов и обязанностей) и связанная с ним способность организации абсорбировать негативные факторы внешней среды, естественная среда организации и ряд других факторов.

### **2. Легитимность**

Легитимность охватывает вопросы, связанные с признанием организации и правовым позиционированием организации в своей среде

Организация должна соответствовать среде, в которой она функционирует, и поддерживать соответствующие отношения с другими различными организациями, институтами, общественностью, целевыми группами и т.д., признаваться ими как субъект. Кроме того, организация должна иметь юридическое право на осуществление собственной деятельности.

### **3. Эффективность**

Эффективность организации можно определить, как степень способности организации производить продукты и услуги в соответствии с ее целями. Занимается ли организация своим делом? Ключевой вопрос: способна ли организация достичь в производстве продукции или оказании услуг своих целей, указанных в стратегиях и планах, которые, в свою очередь, считаются необходимыми для осуществления миссии организации?

В понятие эффективности можно также включить результат

(использование продуктов /услуг бенефициариями) или воздействие (эффект использования продуктов/ услуг). Например, курсы повышения квалификации могут быть эффективными с точки зрения поставленной краткосрочной цели (хорошо обученные преподаватели, подготовленные пособия), но оказаться неэффективными с точки зрения конечного результата.

*Например, программа по борьбе с инфекциями, передающимися половым путем, будет эффективна в том случае, если ее суть правильно понимается людьми из целевой группы (продукт/услуга), которые затем могут изменить свое поведение(результат), что в конечном итоге приведет к действительному снижению уровня заразившихся (воздействие).*

#### **4. Результативность.**

Результативность подразумевает соотношение объемов производства продуктов / услуг и затрат ресурсов. Работает ли организация надлежащим образом? Суть вопроса: используются ли ресурсы экономически эффективно для производства продукции или оказания услуг?

Организационный компонент определяет это отношение между затратами и продуктом/услугой. Какое количество деревьев находится в зоне ответственности одного обученного работника? Каковы будут затраты, чтобы охватить обучением отдельно взятый регион? Каково взаимоотношение между непроизводственными и производственными частями организации? Помимо сравнения реальной результативности с ее стандартными значениями (которые часто отсутствуют), оценке может способствовать сравнение с другими аналогичными организациями. Для сравнения затрат и полученных результатов могут применяться финансовые, экономические и социальные показатели.

#### **5. Непрерывность.**

Непрерывность(**устойчивость**) означает способность организации продолжать (сохранять) свою ключевую деятельность на протяжении длительного периода времени. Непрерывность является важным общим критерием, особенно с учетом того фактора, что одной из главных целей сотрудничества с существующими организациями является поддержание устойчивого потока выхода результатов после прекращения поступления помощи и поддержки извне. Необходимо понять, сможет ли организация продолжать свою деятельность, и стоит ли осуществлять инвестиции в сотрудничество с этой организацией и/или усиление данной организации (в финансовой терминологии аналогом этого критерия является платежеспособность). Альтернативный способ оценки – устойчивость результатов на уровне целевой группы. Здесь надо дать ответ на вопрос, будут ли сохраняться социальные блага бенефициаров после окончания проекта или прекращения организацией своей деятельности.

#### **6. Гибкость.**

Гибкость(**адаптивность**) означает способность организации приспосабливаться к изменяющейся (внутренней или внешней) ситуации.

Гибкость может относиться к способности организации поддерживать на том же уровне качество и количество выпускаемой продукции или услуг при изменившихся условиях (болезнь персонала или увеличившиеся затраты), либо способности реагировать на изменившиеся потребности целевой группы или других поставщиков. Такую гибкость можно назвать «краткосрочной гибкостью». Вмешательства с целью развития часто направлены на предоставление новых или дополнительных продуктов и услуг.

Другой характеристикой вмешательства с целью развития является необходимость инноваций, укрепления горизонтального сотрудничества и координирования совместной деятельности нескольких организаций. Следовательно, необходимо установить, обладает ли организация достаточной гибкостью для того, чтобы адаптироваться и играть определенную роль в самом процессе вмешательства. Такая гибкость является необходимой предпосылкой для установления длительных отношений.

Этот тип гибкости можно назвать «долгосрочной» гибкостью, и он в большей степени относится к ИР, нежели к УО.

**Другие критерии эффективности** Описанные выше критерии большей частью имеют отношение к самой организации. Для того, чтобы сконцентрироваться на своей деятельности и управленческих процессах, в процессе анализа организация должна охарактеризовать себя с помощью этих критериев. Ниже приведены еще четыре критерия, которые имеют косвенное отношение к самой организации, однако тесно связаны с упомянутыми выше вопросами. Однако, несмотря на это, эти критерии также очень важны, поскольку говорят о том, насколько доноры и представители целевой группы удовлетворены деятельностью организации.

## 7

### **.Правильность (*regularity*).**

Правильность оценивает, во-первых, соответствие внутренних процедур и деятельности организации законодательству, а во-вторых— общепринятой политике и соглашениям. Общественные организации, в частности, работающие с использованием средств общественных фондов, должны принимать участие в решении проблем общества, не выходя при этом за существующие правовые и регулятивные рамки. Средства общественных фондов должны использоваться для общественных нужд, для достижения соответствующих целей, и надлежащим образом.

**8. Подотчетность**, как политическая, так и финансовая (*accountability*) Ответственность определяет ту степень ответственности, которую могут нести организация и ее персонал (в общественном секторе – политики и административный персонал) за свои решения, действия и (в основном, в общественном секторе) потраченные средства. Подотчетность может осуществляться как через формальные внутренние и внешние механизмы контроля, такие, как система отчетности, аудит, система обмена

информацией, так и через механизмы неформальные, когда заинтересованные участники могут напрямую обратиться к ответственным лицам за отчетом об их действиях.

### **9. Прозрачность (*transparency*).**

Прозрачность определяет степень, в которой процессы политики и/или принятия решений осуществляются в соответствии с заранее определенными, широко признанными и четкими методами и открыты для оценки общественностью. В общем смысле прозрачность можно определить, как «качество предмета или явления, которое мы можем определить по тому признаку, что можем видеть сквозь них». Таким образом, процессы будут прозрачными, если они проводятся в соответствии с установленными процедурами и открыты для широкой общественности. Если руководство(правление) утверждает, что собирается работать прозрачно, то оно также должно быть готовым к тому, чтобы отчитываться за свои действия. Прозрачность и подотчетность помогают бороться с коррупцией, и являются одними из основных принципов хорошо организованного процесса управления.

### **10. Значимость (*relevance*)**

Значимость определяет степень, в которой выпускаемая продукция или оказываемые услуги полезны для конечных потребителей. Значимость является критерием несколько иного порядка по сравнению с перечисленными выше. Основной вопрос— изменилась ли со временем полезность продукта/услуг организации из-за изменившихся внешних условий, и способна ли организация успешно адаптировать свои продукты и услуги для работы в новой ситуации. Ответ на этот вопрос можно получить, исходя из изменения объема продаж/предоставления услуг во времени.

Непрерывная значимость может быть гарантирована только при помощи проведения постоянного анализа ситуации в целевой группе и разработки реакции организации на складывающуюся ситуацию, например, с использованием логико-структурного подхода. Другими словами, данный критерий относится не к сфере ИР/УО, а скорее к сфере прямой поддержки. Значимость является тем критерием, который должен быть изучен еще до начала обсуждения вопросов ИР/УО.

## **ТЕМА 6. ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ (*Организационные структуры управления и их социологический анализ*)**

- 1. Структура интегрированного анализа внутренней и внешней среды управления. Описание модели ИОА**
- 2. Анализ организации: критерии оценки. Три уровня анализа в ИР/УО**
- 3. Экосистема организации. Диагностика среды управления на основе метода SWOT – анализа.**

**Интегрированная организационная модель (ИОМ)** – это модель,

которая применяется для описания, анализа и диагностирования состояния и функционирования организации. Как и любая другая модель, ИОМ представляет собой упрощенный вариант сложной системы, содержащей множество влияющих друг на друга факторов. Модель должна помочь ответить на важные вопросы, касающиеся функционирования организации. Кроме того, эффект от использования модели в значительной степени зависит от специфики ситуации, поставленных вопросов, а также способностей и знаний тех, кто ее применяет.

ИОМ является универсальной моделью, уделяющей особое внимание взаимоотношениям между различными элементами организации. Несмотря на то, что данные элементы могут в определенных пределах рассматриваться по отдельности, они являются взаимосвязанными, и, в идеальном случае, должны быть сбалансированы. Если же между различными элементами модели организации или ее структурного подразделения имеется дисбаланс (их совместная работа затруднена), или же этот баланс не является четко выраженным, организация не сможет работать максимально эффективно, и необходимость организационных изменений будет очевидной.

ИОМ дает тот рабочий инструмент, который позволит расположить различные элементы организации наиболее правильным образом, независимо от того, является объектом анализа департамент правительства, НГО, органы местного управления, общественная организация или частное предприятие в любой стране мира. Применяя для анализа организации данную модель, вы не сможете упустить ни одного существенного элемента. Вместе с тем, ИОМ является всеобъемлющей моделью, и ее следует рассматривать скорее не как инструмент, а как организационную концепцию. Чтобы провести глубокий анализ организации, вам могут потребоваться более специфические инструменты, выбор которых будет зависеть от конкретной цели анализа. Кроме того, от опыта и профессионализма применяющих модель экспертов в значительной степени зависит, будет ли корректным полученный в результате «образ организации».

### **ИОМ: описание модели**

Интегрированная организационная модель состоит из пяти внешних компонентов (миссия, продукт/услуги (output), поступления (input), общее окружение, специфические факторы среды окружения) и шести внутренних компонентов. Внешние компоненты – миссия, продукт/услуги, поступления и действующие лица описывают внешнее окружение организации или тесно связаны с ним. Внутренние компоненты описывают ситуации внутреннего выбора организации. Модель называется интегрированной, т.к. компоненты модели сбалансированы.

## **1. Внешние компоненты ИОМ**

### **1.1 Миссия организации**

Миссия организации представляет собой ее смысл существования – или, другими словами, обобщенную цель деятельности организации и основной подход к ее достижению. Все это является объяснением факта



существования организации, чего она хочет достичь и с помощью каких средств.

Обобщенная цель, присутствующая в стратегии организации, превращается в конкретные, оперативные задачи и практическую деятельность. Миссия организации задает направление развития организации. Должным образом сформулированная миссия указывает на возможности и ограничения, на то, что организация должна делать и на то, что организация, напротив, делать не должна. Со временем организации начинают уделять все большее внимание формулированию своих миссий. Часто основные положения миссии организации в виде отдельного документа распространяются среди персонала организации с целью создания ощущения общности идеологии, направления деятельности, разделяемых целей. Основные положения миссии обычно ориентированы не только на результаты деятельности организации или на ее клиентов, но также содержат моменты, касающиеся внутреннего функционирования организации (например, участие в деятельности или самореализация персонала).

**Пример. Основные положения миссии Международного института обучения менеджменту /см. ГГУ им. Ф. Скорины: «Содействовать повышению эффективности развивающихся организаций через предоставление консультативных и обучающих программ».**

**Возможные ключевые проблемы с определением миссии организации:**

- Миссия не разделяется сотрудниками
- Наличие задач, не соответствующих миссии (например, «привлечение независимого аудитора в область финансовых операций», «Общественный институт занимается коммерческой деятельностью»)
- Нечеткая миссия, которая не задает направление функционирования организации.

### **1.2 Продукт/услуги, производимые организацией**

Продукт/услуги, оказываемые организацией— это все материальные и нематериальные продукты и услуги, которые организация поставляет своим различным целевым группам (заказчикам или потребителям).

Для получения четкого представления об организации необходимо описать ее продукт/услуги в единицах, произведенных и оказанных целевым группам (заказчикам или потребителям) продуктов и/или услуг. Эффективность организации измеряется количеством и качеством этого продукта/услуги. Продуктами и услугами могут быть, например, печенье, выпекаемое в местной б3Зулочной; услуги по обучению, предоставляемые фермерам; знания, навыки и отношения, полученные в результате обучения или услуги в сфере здравоохранения, предоставляемые местным органом власти.

**Важными аспектами описания и оценки продукта/услуги являются:**

- Качество продукта или услуги определяется тем, в какой степени

продукты и услуги соответствуют нуждам/потребностям целевой группы, в какой степени целевая группа удовлетворена поставляемой продукцией или оказываемыми услугами.

- Количество представляет собой объем поставленных продуктов или число обслуживаемых клиентов.

- Охват можно определить либо как географическую сферу деятельности, либо как охват различных целевых групп (по уровню дохода, социального положения, пола и т.д.)

- Опыт отражает, насколько давно поставляется продукция или оказываются услуги организацией. Обладает ли организация специфическими знаниями об этой продукции или этих услугах?

Специализация показывает, специализируется ли организация на определенных продуктах/услугах или же обеспечивает широкий спектр различных продуктов/услуг.

Ключевые проблемы, связанные с продуктом/услугами:

- Недостаточное для удовлетворения потребностей целевых групп количество или качество продукта/услуги

- Отсутствие четкого определения самого продукта/услуги

### **1.3 Поступления (*income*)**

Поступления представляют собой все ресурсы, используемые организацией для производства продукции или оказания услуг.

**Можно выделить следующие категории поступлений:**

- Персонал. Данное понятие включает в себя весь имеющийся в распоряжении персонал, охарактеризованный с помощью показателей количества, квалификации, опыта, географического расположения, половозрастной структуры, вида занятости (постоянная или временная), принадлежности к этническим группам и т.д. Здания, сооружения и оборудование

- Тип, количество и качество зданий, сооружений и оборудования, используемого для производства продукции или оказания услуг

- Используемое оборудование, инструменты и материалы

- Описание используемых для производства продукции или оказания услуг инструментов, материалов и оборудования, их качество, количество, состояние и т.д.

- Услуги третьих сторон

- Например, электроснабжение, водоснабжение, страховые услуги, бухгалтерские услуги и т.д.

- Информация

- Полученная от исследовательских институтов, статических организаций и т.д. и используемая для работы организации.

- Финансы

- Как финансируется организация? Существуют ли проблемы ликвидности? Какова структура капитала? Является ли финансирование фиксированным (фиксированный бюджет) или

## **1.4 Экосистема организации. Общее окружение организации/(факторы)**

Под экосистемой/ общим окружением понимается комплекс политических, экономических, технических, социальных и культурных факторов, которые влияют на функционирование именно этой (или данного типа) организации.

Экосистема оказывает влияние на функционирование организации, создает возможности и угрозы, оказывает влияние на спрос на продукты и услуги, сферу поступлений, внутреннюю структуру самой организации, а также на возможности сотрудничества и конкуренцию.

### **Часто возникающие негативные факторы:**

- Неблагоприятный политический климат
- Высокий уровень инфляции/нестабильная валюта
- Недостаточная безопасность
- Ограничительные правила и предписания
- Недостаточный контроль над выполнением правил и предписаний
- Не отвечающая требованиям инфраструктура
- Социокультурное противодействие (например, гендерное)

### **Природные ресурсы**

Преобразуемые в конечный продукт природные ресурсы, а также отходы. Какое влияние организация оказывает на окружающую среду? Какие природные ресурсы используются в процессе производства и на какие ресурсы (вода, воздух, земля) воздействует организация в процессе своей деятельности?

### **2.5 Специфические факторы окружения (действующие лица)**

Специфические факторы окружения состоят из отношений организации с теми действующими лицами, с которыми она непосредственно работает

#### **Эти отношения могут включать:**

- **Формальные или вертикальные взаимосвязи** с головным офисом, отделениями, региональными служащими, другими департаментами. Каковы официальные и неофициальные взаимосвязи, как горизонтальные, так и иерархические?

- **Потребители и целевые группы**

Какие взаимоотношения с потребителями и целевыми группами существуют? Каково отношение организации к потребителям и целевым группам? Как они воспринимают организацию (является ли организация легитимной с точки зрения потребителей и целевых групп)?

- **Конкуренты**

Имеются ли конкуренты, поставляющие аналогичную продукцию и услуги, и являющиеся специфическим фактором окружения? Каковы отношения между организацией и ее конкурентами? Как поделен рынок между организацией и конкурентами?

- **Поставщики**

Финансирующие субъекты (поставщики финансовых ресурсов), поставщики материалов, исследовательские институты (поставщики технологий) и т.д.

• **Лица**, разрабатывающие политику и следящие за ее выполнением. Местные правительственные организации, политики, группы, оказывающие давление, поддерживающие организации (например, профсоюзы)

Некоторые общие проблемы, связанные с действующими лицами:

- Плохой имидж организации
- Отсутствие конкуренции
- Ненадежные поставщики
- Отсутствие доступа к источникам финансирования
- Недостаточное сотрудничество с другими организациями
- Слишком большое влияние политиков на уровне деятельности
- Недостаточные связи на уровне руководства

## **2. Внутренние компоненты ИОМ**

### **2.1 Стратегия**

Стратегия представляет собой способ преобразования миссии организации в конкретные цели и подходы.

Стратегию организации можно определить, как долгосрочный план деятельности организации по реализации ее целей при условии использования имеющихся средств. Стратегия задает направление работы персонала и руководства организации. Необходимым условием для этого является то, что цели и действия по их достижению должны быть четкими, конкретными, реалистичными и приемлемыми для всех участников. Следует различать долгосрочные (5-10 лет), среднесрочные (1-5 лет) и краткосрочные стратегии (до 1 года). Не всегда стратегия является результатом процесса планирования. Часто процесс разработки стратегии происходит спонтанно. Это связано с тем, что менеджеры организации получают информацию об изменениях среды, в которой функционирует организация, и соответствующим образом изменяют способ достижения поставленных целей. Регулярные встречи на уровне персонала также могут привести к изменению стратегии. Следует также отметить, что стратегия постоянно развивается вместе с изменением среды.

#### **Некоторые ключевые проблемы:**

- Отсутствие четких планов (политика «сегодняшнего дня», отсутствие видения перспектив и будущего)
- Планы не реальны, слишком амбициозны, не основаны на соответствующем анализе
- Планы непонятны или не принимаются участниками
- Планы не контролируются и не выполняются
- Планы не указывают направление работы организации

### **2.2 Структура**

Структура организации может быть определена как формальное и неформальное разделение и координирование деятельности и

ответственности. Этот компонент включает разделение организации на группы (структурные единицы/команды, департаменты, отделы), разделение задач, ответственности и полномочий среди людей и групп, а также способ координирования деятельности между людьми и группами.

Формальная структура представляет собой формальные, зафиксированные документально разделение ответственности и имеющиеся полномочия. Неформальная структура включает в себя фактически имеющиеся место разделение ответственности и властные полномочия, включая неформальные отношения в коммуникативной и координационной сферах.

Как правило, обычно формальным организационным структурам уделяется больше внимания, а неформальным связям между группами и отдельными лицами в организации— меньше. Хотя формальная структура может произвести сильное впечатление на стороннего наблюдателя, часто без тщательного изучения неформальных взаимосвязей понять процессы реального функционирования организации.

**Важными проблемами, касающимися структуры организации, могут быть:**

- Нечеткое разделение задач и ответственности
- Недостаточные (децентрализованные) полномочия для выполнения задачи
- Недостаточная координация между структурными подразделениями/департаментами
- Слишком сильное различие между формальной и неформальной структурами

### **2.3 Системы**

Понятие систем включает в себя внутренние процессы, регулирующие функционирование организации. Процесс представляет собой последовательность действий, направленных на достижение конкретного результата. Система, по своей сути, является набором соглашений, регулирующих деятельность аппаратов управления и персонала в рамках одного или нескольких организационных процессов. Таким образом, системы – это соглашения о внутренних процессах, одновременно задающих их направление.

Эти внутренние процессы могут быть разделены на следующие группы:

**Основные процессы:** сфокусированы непосредственно на трансформации поступлений (inputs)

в продукты/услуги (outputs). Включают методы и технику работы.

**Процессы контроля:** их цель - контроль над другими процессами. Они включают в себя обратную связь, мониторинг и т.д.

**Процессы формулирования стратегии (политики):** их цель— формулирование и принятие стратегии организации, включая процессы планирования.

**Процессы поддержки:** направлены на поддержку основных и прочих

процессов. Данный тип процессов включает административно-финансовую и логистическую системы.

**Процессы совершенствования:** направлены на улучшение качества других процессов. Данный тип процессов включает исследование и развитие, заботу о качестве и деятельность, по оценке результатов.

**Системы могут быть описаны в виде процедур, основываясь на четких соглашениях.** Система не обязательно должна быть описана формально. Часто неформальные соглашения могут сформировать даже более важную систему, нежели формальные. Различные неформальные системы могут существовать наряду с документально зафиксированными, противоречить им и даже превосходить по силе. Надлежащим образом сформированные системы создают ясную картину относительно того, кем, когда и что должно быть сделано, увеличивают эффективность процессов и уменьшают коммуникационные и организационные проблемы. Все чаще надлежащим образом сформированные системы рассматриваются в качестве нематериального актива организации, который имеет такое же большое значение, как и материальные активы.

**Проблемы с функционированием систем в организации:**

- Нечетко сформулированные и не признаваемые сотрудниками процедуры
- Неэффективные процедуры, скопированные с процедур в других организациях
- Чересчур много внимания уделяется процедурам и тотальному контролю над всем, что происходит в организации (бюрократия)
- Неэффективные процедуры, содержащие ненужную и дублирующуюся работу
- Системы, сильно ограничивающие гибкость персонала, и препятствующие поиску новых и творческих решений в случае возникновения непредвиденных проблем
- Системы, которые сложно приспособить к изменившимся обстоятельствам (негибкость систем)

#### **2.4 Персонал**

Данный компонент включает всю деятельность, установленные правила и методы регулирования, имеющие отношение к мотивации персонала, а также использованию и развитию его потенциала.

Поведение людей в организации является крайне важным фактором. Для работы в некоторых организациях необходимы творческие люди, для работы в других— напротив, склонные следовать формальным процедурам. Однако часто для эффективной работы организации необходимы сотрудники обоих типов. Поведение людей в организации является результатом сложного процесса адаптации характеристик отдельно взятой личности к организации и ее окружению.

Перечислим некоторые основные элементы кадровой политики организации:

- Подбор персонала (набор и увольнение)
- Аттестация персонала
- Системы мотивации персонала
- Возможности карьерного роста
- Возможности обучения персонала

Некоторые общие проблемы:

- Отсутствие четких критериев и процедур отбора персонала
- Система вознаграждения основана на личных связях, а не на результатах работы
- Неясная система вознаграждения
- Неясные карьерные возможности
- Обучение не связано с функциональными обязанностями

## 2.5 Стиль управления

Стиль управления можно определить, как типичную модель поведения руководства.

Функции управления включают формулирование стратегии, организацию деятельности, руководство, контроль, мониторинг и поиск путей решения проблем. Руководитель сводит воедино задачи, стратегию, людей и необходимые ресурсы.

Основная задача руководителя

— управлять и координировать, используя системы, процедуры и механизмы регулирования, а также неформальные связи, для достижения организацией стоящих перед ней целей.

Стиль управления включает два основных компонента:

Что для руководителя является наиболее приоритетным? Какие моменты он/она считает наиболее важными, и каким образом распределяет свое время?

- Внутренние или внешние отношения
- Люди или средства
- Отношения или эффективность работы
- Затраты или результаты
- Качество или количество

Какое у него/нее отношение к принятию решений?

- Директивное/авторитарное, или же допускает привлечение к принятию решений других сотрудников
  - Избегает ли риска или способен на риск
  - Формальное или неформальное
  - Рациональное или интуитивное
  - Ориентированность на долго- или среднесрочную перспективу
- Проблемами, связанными со стилем управления, могут быть:
- Приоритеты, не соответствующие потребностям организации
  - Позиция, не соответствующая культуре организации
  - Позиция, ведущая к принятию неприемлемых, запоздалых или необоснованных решений.

## 2.6 Культура

Культуру организации можно определить, как совокупность ценностей и норм, которые разделяются работающими в данной организации людьми.

В целом, культура организации выражается в способе построения структуры организации, взаимоотношениях между руководством и сотрудниками, отношениями между сотрудниками, а также в методах работы организации с внешними действующими лицами (целевыми группами, поставщиками, финансистами и т.д.). Понятие «культура» определяется теми причинами (нормами и ценностями), благодаря которым «все происходит так, как оно должно происходить». Таким образом, культура организации оказывает влияние на все прочие аспекты организации.

Организационная культура влияет на нормы и ценности отдельных сотрудников, групп или организации в целом. Поэтому вполне вероятна такая ситуация, когда в организации существует не одна общая организационная культура, а (и так происходит чаще всего) несколько субкультур.

Эти субкультуры могут быть взаимодополняющими, а могут конкурировать между собой, стремясь занять лидирующие позиции. Если в организации работает много людей, обладающих различными взглядами на организацию в целом и ее функционирование, то в различных частях или элементах организации могут возникнуть проблемы. То же самое произойдет и в том случае, если культура организации не соответствует культуре того окружения, в котором организация функционирует.

Если создается впечатление, что в организации присутствует сильная коллективная культура, то, как правило, в ней либо одновременно существует несколько различных субкультур, входящих в общую культуру, либо наблюдается их полное отсутствие.

### **Сфера отношений. Примеры приоритетов**

**Воздействие внешних факторов** – уделяется большое внимание возможностям и угрозам

**Другие заинтересованные стороны** – Кто имеет приоритет: владельцы, целевые группы, финансисты, поставщики, правительство

**Поступления (inputs)** – уделяется большое внимание людям или иным издержкам

**Результаты работы** – (outputs) уделяется большое внимание количеству или качеству

**Стратегия** - уделяется большое внимание долгосрочным или краткосрочным проектам

### **Структура:**

- Формальная или неформальная,
- Централизованная (контроль) или децентрализованная (доверие)

**Системы высокая** – зарегулированность или нет (гибкость)

**Стиль управления** – Авторитарный или партнерский

**Персонал** – Отношения или результативность работы



### **Внутренние взаимоотношения:**

- Принятие ответственности/избегание ответственности
- Пунктуальность
- Открытость
- Получение и предоставление обратной связи (feedback)
- Терпимость (толерантность)

Важным средством **создания сильной организационной культуры** являются **подбор нового персонала**, а также продуманные процессы социализации, в ходе которых люди понимают, какое поведение и поступки ожидается от них в данной конкретной организации.

### **Некоторые проблемы, связанные с культурой организации:**

- Приоритет неформальных отношений в формальных структурах и системах
- Отсутствие внимание к планам и стратегии организации
- Сотрудничество между организациями со сложной иерархической структурой и привлечение партнерской организации к участию в деятельности
- Разногласия между культурами организации и целевой группы

## **2. Анализ организации: критерии оценки**

Для оценки организации могут использоваться различные критерии, описывающие состояние организации при различных условиях: приемлемость, легитимность, эффективность, результативность, непрерывность, гибкость. Теоретически, можно провести оценку организации, используя каждый из перечисленных критериев по отдельности. На практике же обычно используется комбинация параметров, которые рассматриваются в рамках каждого из критериев. Ниже приведены наиболее важные параметры, включаемые в каждый из критериев оценки.

**1. Пригодность (*suitability*). Пригодность оценивает, насколько организация способна выполнять требуемые действия для производства специфических продуктов или услуг.**

Не все организации одинаково пригодны для того, чтобы нести ответственность за поддержание результатов деятельности по развитию. Важную роль играют вид деятельности, которым ранее занималась организация, ее размер (следует избегать перегрузки успешных, но маленьких организаций слишком большим объемом ресурсов и обязанностей) и связанная с ним способность организации абсорбировать негативные факторы внешней среды, естественная среда организации, и ряд других факторов.

Говоря о данном критерии, важно обратить внимание на следующие вопросы:

**Миссия:** Соответствует ли планируемая деятельность общим целям организации? Обладает ли организация достаточным начальным опытом для осуществления планируемой деятельности?

**Поступления (*inputs*).** Обладает ли организация достаточным

количеством ресурсов (людских, материальных и т.д.) для осуществления этой деятельности? Обладает ли организация достаточным начальным уровнем ресурсов для своего роста?

**2. Легитимность.** Легитимность охватывает вопросы, связанные с признанием организации в среде ее деятельности и правовым позиционированием организации в своей среде.

Организация должна соответствовать среде, в которой она функционирует, и поддерживать соответствующие отношения с другими различными организациями, институтами, общественностью, целевыми группами и т.д., признаваться ими как субъект. Кроме того, организация должна иметь юридическое право на осуществление собственной деятельности.

**Оценивая легитимность,** необходимо уделить внимание следующим параметрам:

**Миссия.** Принимаются ли обществом общие цели деятельности организации?

**Продукт/услуги (*outputs*).** Как целевая группа оценивает качество и количество продуктов и услуг? Как долго организация уже занята производством этого вида продукции/оказанием этого вида услуг? Какой эффект оказывает продукт/услуги на окружающую среду?

**Отношения.** Каков имидж организации? Какое место занимает организация среди прочих действующих лиц? Находятся ли отношения с поставщиками, финансовыми институтами, правительством на адекватных для осуществления деятельности?

**Факторы.** Какие виды социального, культурного и политического развития влияют на имидж организации? Какие виды регулирования влияют на позицию организации и ее деятельность?

**3. Эффективность.** Эффективность организации можно определить, как степень способности организации производить продукты и услуги в соответствии с ее целями.

Занимается ли организация своим делом? Ключевой вопрос: способна ли организация достичь в производстве продукции или оказании услуг своих целей, указанных в стратегиях и планах, которые, в свою очередь, считаются необходимыми для осуществления миссии организации? В понятие эффективности можно также включить результат (использование продуктов/услуг бенефициариями) или воздействие (эффект использования продуктов/услуг). Например, курсы повышения квалификации могут быть эффективными с точки зрения поставленной краткосрочной цели (хорошо обученные преподаватели, подготовленные пособия), но оказаться неэффективными с точки зрения конечного результата. Например, программа по борьбе с инфекциями, передающимися половым путем, будет эффективна в том случае, если ее суть правильно понимается людьми из целевой группы (продукт/услуга), которые затем могут изменить свое поведение (результат), что в конечном итоге приведет к действительному

снижению уровня заразившихся(воздействие)

**Наиболее важные аспекты оценки эффективности:**

**Миссия (стратегия).** Каковы общие задачи, цели и планируемые результаты деятельности организации?

**Результат/эффект.** Каково качество и количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг по сравнению с указанными в миссии и стратегии (годовой план)?

**Действующие лица:** целевые группы. В какой степени продукты и услуги организации способствуют достижению планируемого эффекта (результата) и воздействия?

**4. Результативность.** **Результативность** подразумевает **соотношение объемов производства продуктов/услуг и затрат ресурсов.**

Работает ли организация надлежащим образом? Суть вопроса: используются ли ресурсы экономически эффективно для производства продукции или оказания услуг? Организационный компонент определяет это отношение между затратами и продуктом/услугами. Какое количество деревьев находится в зоне ответственности одного обученного работника? Каковы будут затраты, чтобы охватить обучением отдельно взятый регион? Каково взаимоотношение между непроизводственными и производственными частями организации? Помимо сравнения реальной результативности с ее стандартными значениями (которые часто отсутствуют), оценке может поспособствовать сравнение с другими аналогичными организациями. Для сравнения затрат и полученных результатов могут применяться финансовые, экономические и социальные показатели.

**Продукт/услуги (outputs).** Может ли организация производить больше при тех же затратах?

**Поступления (inputs).** Может ли организация производить тот же объем продукции и услуг с меньшими затратами, в том числе с меньшими затратами времени?

**5. Непрерывность.** **Непрерывность(устойчивость)** означает **способность организации продолжать (сохранять) свою ключевую деятельность на протяжении длительного периода времени.**

Непрерывность является важным общим критерием, особенно с учетом того фактора, что одной из главных целей сотрудничества с существующими организациями является поддержание устойчивого потока выхода результатов после прекращения поступления помощи и поддержки извне. Необходимо понять, сможет ли организация продолжать свою деятельность, и стоит ли осуществлять инвестиции в сотрудничество с этой организацией и/или усиление данной организации (в финансовой терминологии аналогом этого критерия является платежеспособность). Альтернативный способ оценки— устойчивость результатов на уровне целевой группы. Здесь надо дать ответ на вопрос, будут ли сохраняться социальные блага бенефициаров после окончания проекта или прекращения организацией своей деятельности.

**Поступления (*inputs*).** В какой степени организация способна обеспечить свои поступления?

**Действующие лица.** В какой степени прочие действующие лица поддерживают организацию?

**Факторы.** Каковы основные угрозы для организации, какова вероятность их возникновения или воздействия?

**Стратегия.** Существует ли у организации адекватная стратегия, позволяющая реализовывать имеющиеся возможности и бороться с угрозами?

**6. Гибкость (адаптивность) означает способность организации приспосабливаться к изменяющейся (внутренней или внешней) ситуации.**

Гибкость может относиться к способности организации поддерживать на том же уровне качество и количество выпускаемой продукции или услуг при изменившихся условиях (болезнь персонала или увеличившиеся затраты), либо способности реагировать на изменившиеся потребности целевой группы или других поставщиков. Таковую гибкость можно назвать «краткосрочной гибкостью». Вмешательства с целью развития часто направлены на предоставление новых или дополнительных продуктов и услуг.

Другой характеристикой вмешательства с целью развития является необходимость инноваций, укрепления горизонтального сотрудничества и координирования совместной деятельности нескольких организаций. Следовательно, необходимо установить, обладает ли организация достаточной гибкостью для того, чтобы адаптироваться и играть определенную роль в самом процессе вмешательства. Такая гибкость является необходимой предпосылкой для установления длительных отношений. Этот тип гибкости можно назвать «долгосрочной» гибкостью, и он в большей степени относится к ИП, нежели к УО.

**Основные моменты, имеющие отношение к гибкости.**

**Поступления (*inputs*).** В какой степени можно адаптировать здания, сооружения и оборудование к изменению ситуации?

В какой степени организация способна реагировать на изменяющийся уровень поступлений?

**Действующие лица.** В какой степени организация способна реагировать на изменившиеся потребности целевой группы или находить новую сферу деятельности в условиях конкуренции и сотрудничества?

**Продукт/ услуги.** В какой степени организация способна изменять производимые продукты и услуги?

**Все внутренние элементы.** В какой степени структура организации способна к адаптации? В какой степени возможно изменение систем? В какой степени возможно изменение стратегии? В какой степени возможно изменение стиля управления? В какой степени способен адаптироваться потенциал сотрудников?

## **Три уровня анализа институционального развития/управления организацией**

Процесс ИР/УО включает в себя три уровня анализа. Первый уровень – это **внешний организационный анализ**, за которым следует **институциональный анализ**, за которым, в свою очередь, следует **внутренний организационный анализ**.

**Внешний организационный анализ** (который иногда называют Быстрой оценкой) по своей природе является сравнительно поверхностным.

Он концентрируется на тех аспектах организации, которые видны извне. Целью данного анализа является оставить в неприкосновенности «черный ящик» внутренней структуры организации, и обратить внимание на те аспекты, которые находятся на границе между организацией и окружающей ее средой. В частности, это означает рассмотрение поступлений, миссии и продукта/услуг, клиентов и сферы возможных результатов. Данное рассмотрение может привести к уточнению **Базового вопроса** и задать направление следующим уровням анализа. Вместе с тем, часто еще до перехода к следующим уровням анализа возникает потребность более глубокого изучения этих «пограничных» аспектов, иначе – проведение более глубокого **Внешнего организационного анализа**.

**Институциональный анализ**, являясь вторым уровнем анализа, уделяет особое внимание рассмотрению внешних факторов и тех действующих лиц, которые относятся к внешним элементам организации и оказывают влияние на эффективность функционирования организации.

**Третий уровень анализа представлен Внутренним организационным анализом**, который сконцентрирован на анализе внутренних элементов организации.

Если использовать ИОМ как основу подобного анализа, то такими элементами являются **Структура, Системы и Стратегии** управления персоналом

Основываясь на этих трех уровнях анализа, можно изобразить основные этапы процесса ИР/УО следующим образом(схема)

### **Первый уровень анализа: Внешний организационный анализ.**

Исследование любой организации— достаточно затратный процесс, как с точки зрения финансов, так и с точки зрения затрачиваемого времени. Кроме того, оно может рассматриваться и как процесс, содержащий в себе определенные опасности, поскольку при его проведении часто приходится выставлять сильные и слабые стороны организации на обозрение посторонним. По этим причинам многие процессы исследования организации начинаются с проведения Внешнего организационного анализа.

Этот уровень анализа имеет своей целью получение первого, самого быстрого впечатления о наиболее важных чертах организации. В зависимости от сформулированного Базового вопроса, такой Внешний организационный анализ может предоставить достаточное количество информации. Как следствие, может быть принято решение не тратить

средства и время на более глубокий анализ. Конечно, во многих случаях Внешний организационный анализ может оставить многие вопросы без ответов, заложив основу для более детального и глубокого анализа. В таком случае Внешний организационный анализ может оказаться полезным для конкретизации Базового вопроса, что приведет к сужению рамок, и, как следствие, средств и усилий, которые нужно будет потратить на проведение дальнейшего анализа. Если процесс анализа будет сконцентрирован только на нескольких, относительно легко поддающихся оценке, ключевых параметров организации, то он не только будет требовать меньшего объема времени и средств, но также будет нести в себе меньше потенциальных угроз, одновременно являясь более значимым. Это происходит потому, что, основываясь на Внешнем организационном анализе, можно отыскать более серьезные основания, аргументацию для проведения дальнейшего исследования конкретных частей организации, оставив максимально возможное число прочих частей без внимания. Кроме того, многие считают, что в случае рассмотрения всех без исключения аспектов организации всегда можно будет отыскать возможности для улучшения. Вместе с тем, не все «улучшения» одинаково важны и значимы для развития организации. Суть ИР/УО состоит в расстановке правильных приоритетов среди тех улучшений, которых можно достичь. При этом расстановка приоритетов представляет собой процесс, начинающийся на стадии формулирования Базового вопроса, и продолженный в процессе Внешнего организационного анализа.

### **Процесс Внешнего организационного анализа**

Как уже отмечалось выше, Внешний организационный анализ является первым уровнем анализа, и сосредоточен на тех элементах, которые находятся на стыке организации и окружающей ее среды, а именно: поступления, миссия, продукт/услуги, клиенты и результаты (эффект воздействия продукта/услуги на клиента). По сути, данные элементы представляют собой связующие звенья между организацией и окружающей ее средой.

Основной идеей Внешнего организационного анализа является необходимость создания базы для первоначальной оценки организации при условии минимального вмешательства в саму организацию. Эта оценка должна основываться на соответствующих критериях, отраженных в Базовом вопросе. В большинстве случаев Внешний организационный анализ будет проводиться небольшой командой, состоящей, как правило, из внешнего консультанта и его/ее коллег в организации.

**Внешний организационный анализ** подразумевает использование в основном вторичных данных (например, ежегодные планы, отчеты, в том числе и балансовый отчет, а также другую официальную информацию об организации). Также в процессе проведения анализа может использоваться Метод Быстрой Оценки (например, наблюдение за фактическими объемами затрат и объемом выпускаемой продукции или оказываемых услуг), а также знания членов группы, работающих в организации.

## **Вопросы и критерии Внешнего организационного анализа**

Прежде чем рассматривать вопрос эффективности функционирования организации, важно получить четкое представление о ее текущем состоянии. Другими словами, получить картину истинного положения дел. Вот некоторые вопросы, которые могут быть заданы на данном уровне анализа для получения информации.

- Какова концепция/миссия организации?
- Каковы продукт/услуги, являющиеся результатом деятельности организации?
- Кто является предполагаемым потребителем и целевой группой для продукта/услуги организации?
- Каковы предполагаемые результаты?
- Каковы поступления организации в следующих сферах:
  - Финансовые ресурсы
  - Человеческие ресурсы
  - Материальные ресурсы
  - Природные ресурсы

Одновременно могут быть заданы вопросы, касающиеся динамики состояния внешнего окружения. Причем, поскольку Внешний организационный анализ по своей сути является относительно неглубоким анализом, то данные вопросы будут иметь своей целью определить, является ли внешнее окружение изменяющимся (какие основные изменения происходят в нем), а не содержание, причины и последствия таких изменений. Только после того, как мы получили достаточное представление о реальном состоянии рассматриваемых элементов, мы можем оценить это состояние и прийти к начальным выводам об эффективности функционирования организации. Вместе с тем, как это уже упоминалось ранее, эти выводы должны основываться на четких критериях, которые должны быть определены еще на стадии формулирования Базового вопроса.

Основываясь на результатах Внешнего организационного анализа, мы можем получить представление о целом ряде важных критериев оценки эффективности организации, таких как:

- Воздействие, как соотношение результатов деятельности с продуктом/услугам, а также миссией организации;
- Результативность, как соотношение продукта/услуг и поступлений;
- Приемлемость, как сравнение миссии организации с реальным продуктом/услугами, а также поступлениями;
- Существенность, как отношение потребителей к продукту/услугам и миссии организации;
- Устойчивость, как степень, в которой продукт/услуга является основанием для получения достаточного уровня поступлений (сравнение доходов и необходимых финансовых поступлений).

Следует отметить, что из приведенных выше критериев только

**устойчивость в значительной степени зависит от элементов внешней среды.** Такие элементы внешней среды, как правовые рамки, конкуренция и т.д. не рассматриваются достаточно глубоко на этапе Внешнего организационного анализа, поэтому может возникнуть необходимость перейти к следующим уровням анализа для получения более полного представления о приведенных выше критериях. Данные критерии эффективности организации следует привести к более функциональному виду, например, с помощью более детализированных вопросов. Ниже приведем ряд ключевых вопросов, которые могут использоваться в этой ситуации:

Вопросы:

Воздействие: Соответствуют ли достигнутые результаты миссии организации?

Внешняя эффективность: Соответствуют ли достигнутые уровни производства продукта/предоставления услуг миссии организации?

Результативность: Достаточны ли поступления с точки зрения продуктов/услуг?

Приемлемость: Достаточны ли поступления с точки зрения миссии и планируемых продуктов/услуг?

Существенность: В какой степени использование продукта/услуг способно привести к планируемым результатам?

Устойчивость: В какой степени поступления организации зависят от использования продукта/услуг и, следовательно, гарантируются ли поступления на протяжении относительно длительного периода времени?

Степень важности каждого вопроса (которые, в основном, рассматривают соотношения между элементами) должна логически вытекать из Базового вопроса, который должен быть сформулирован как начальная точка Внешнего организационного анализа. Полученные в результате данные должны рассматриваться как позитивная или негативная основа для принятия решений о дальнейших действиях.

В дополнение к изложенным выше показателям, Внешний организационный анализ позволяет изучить все возможные сочетания и связи, существующие между такими пятью элементами, как результат, пользователь, продукт/услуга, миссия, поступления. Прояснение этих связей позволяет взглянуть на существующую проблему более широко, выходя за рамки вышеупомянутых критериев.

Учитывая все сказанное выше, мы можем прийти к выводу, что Внешний организационный анализ является относительно быстрым и простым, но поверхностным, использующим лишь ограниченное число критериев, способом анализа эффективности организации. Это означает, что в результате проведения Внешнего организационного анализа, скорее всего, не удастся получить ответы на все вопросы, содержащиеся в Базовом вопросе. Прочие критерии эффективности организации, такие, как прозрачность, подотчетность, легитимность должны быть рассмотрены либо



при исследовании институционального окружения организации, либо ее внутренней структуры, что потребует проведения дополнительного, более глубокого анализа.

### **Второй уровень анализа: Институциональное окружение** *(institutional settings)*

В каждом обществе и в каждой географической области существует множество организаций и институтов, осуществляющих некоторую деятельность. Они могут работать совместно, дополняя деятельность друг друга, или же конкурировать из-за несовпадения интересов. Часто организация осуществляет свою деятельность, совершенно не обращая внимания на другие организации. Вместе с тем, для осуществления эффективного и результативного вмешательства с целью развития необходимо знать, что делают другие организации, работающие в той же области, что и рассматриваемая организация, и учитывать эту информацию при разработке стратегии.

Как на этапе разработки вмешательства с целью развития, так и на этапе его осуществления полезно обладать информацией о той среде, в которой существует организация, других действующих лицах, роли, которую они играют, а также о взаимоотношениях между ними. Важно знать, кто чем занимается, кто с кем общается, кто кому оказывает услуги и т.д. — то есть, важно изучить институциональное окружение.

**Институциональное окружение для вмешательства с целью развития можно определить**, как совокупность организаций и институтов, включая их взаимосвязи, оказывающих влияние на разных уровнях на осуществление данного вмешательства.

Как говорится, «если ты знаешь поле битвы, то сможешь победить».

#### **1. Важность анализа институционального окружения**

При разработке вмешательства с целью развития можно ожидать возникновения следующих вопросов:

- Какие еще организации осуществляют свою деятельность в данном секторе (например, сектор здравоохранения, сельского хозяйства и т.д.)?
- Какие отношения существуют между данными организациями?

Ответы на эти вопросы могут помочь:

- правильно осуществить позиционирование проекта развития
- определить возможности сотрудничества между проектом развития и другими действующими лицами.

#### **1.1 Позиционирование проекта**

Часто правительства стран-доноров предпочитают возложить ответственность за реализацию проекта на одну, в большинстве случаев, государственную организацию. При таком варианте развития событий страна-донор получает возможность лучшего контроля над техническими и финансовыми сторонами проекта. Партнерская же организация приобретает возможность более широкого контроля над создаваемыми организационными и руководящими структурами.

Двустороннее сотрудничество с целью развития не создается исключительно для того, чтобы способствовать институциональной диверсификации и возникновению сети независимых организаций, которые функционально дополняли бы деятельность друг друга для достижения поставленных целей.

Интеграция, или присоединение проекта к уже существующей структуре (министерству или НГО) является довольно распространенным явлением в рамках сотрудничества в сфере развития. Конечно, это имеет свои положительные стороны— проект является более управляемым и, возможно, даже более эффективным на краткосрочном временном интервале. С другой стороны, вследствие изложенных выше аспектов, часто получается так, что проекты в стадии реализации ведут себя как айсберги в океане — каждый «плывет» сам по себе, в отрыве от других организаций и проектов.

Такая изоляция может негативно отразиться, в том числе, на устойчивости результатов проекта: как только прекратится поступление финансовых средств от донора, может остановиться и вся деятельность в рамках проекта. Существует также опасность того, что несмотря на то, что во время реализации проекта были созданы все условия для его успешного функционирования, после окончания проекта все вернется к отправной точке и улучшений, которые этот проект должен был оставить после себя, просто не будет видно.

В целом следует отметить, что для устойчивости функционирования проекта необходимо приложить усилия для того, чтобы вмешательства с целью развития органично вписались в существующее институциональное окружение.

## **1.2 Сотрудничество с другими организациями.**

Знание институционального окружения позволит вам разработать и осуществить вмешательства, которые будут более эффективными и устойчивыми в долгосрочной перспективе. В частности, часто сотрудничество с другими организациями, которые могут осуществлять какую-то часть планируемой работы, может оказаться очень полезным. Данные организации уже функционируют, имеют наработанные связи и контракты и, скорее всего, будут работать и после прекращения внешней помощи.

Кроме того, сотрудничество с другими организациями может оказаться полезным на этапе анализа и разработки стратегии, а также в сфере деятельности, выходящей за рамки проекта (например, координирование деятельности, решение проблем, изменение стратегии). Вместо того, чтобы создавать новые организационные структуры, вполне можно воспользоваться возможностями нескольких существующих организаций, каждая из которых играет свою, дополняющую другие, роль. Основные предположения, которые делаются в рамках данного подхода, следующие: во-первых, считается, что вмешательства с целью развития получают большую поддержку и, таким образом, будут осуществляться более беспрепятственно, а во-вторых,

считается, что результаты таких вмешательств будут более устойчивыми.

Вмешательство с целью развития часто затрагивает интересы и компетенции множества организаций и институтов, таких, как органы власти (местные и республиканские), министерства и их региональные отделения, а также представительства стран-доноров (включая посольства). Также можно упомянуть организации и проекты, осуществляющие свою деятельность в том же географическом регионе, и/или в той же сфере деятельности. Более того, на уровне бенефициариев следует различать формальные и неформальные организации.

## **2. Институциогамма как способ визуализации институционального окружения. Стекхолдер-анализ**

На этапах анализа и разработки вмешательства с целью развития, и в особенности на этапе практического осуществления данного вмешательства, оказывается весьма полезной визуализация институционального окружения вмешательства.

**Стекхолдер анализ**, анализ внешней среды компании, ее экосистемы с точки зрения анализа взаимодействия и взаимосвязи с основными игроками компании, выделения основных и вторичных игроков, а также описания характера взаимоотношений с ними.

Результат такой визуализации называется институциогаммой. **Институциогамма представляет собой графическое изображение взаимоотношений между институтами, осуществляющих деятельность в той или иной области.**

Институциогамма состоит из следующих элементов:

### **А. Важные действующие лица-стейкхолдеры**

Этими действующими лицами могут быть формальные и неформальные организации, институты и важные персоны (например, губернатор провинции, или религиозный лидер, оказывающий влияние на развитие населенного пункта). В целом, в институциогамме должны получить свое отражение все организации, участвующие в планировании, одобрении, поддержке, координации или осуществлении вмешательства.

**Институциогамма должна включать, как минимум:**

#### **• Организации целевой группы**

Так как все вмешательства направлены на то, чтобы принести выгоду целевым группам, необходимо определить, как они (целевые группы) организованы. Это позволит понять, как осуществлять влияние на них или сотрудничать с ними.

**• Существующие организации**, осуществляющие свою деятельность или оказывающие услуги в той же области, в которой планируется проведение вмешательства. Их учет необходим для того, чтобы определить, может ли какая-либо проектная деятельность осуществляться уже существующей организацией, и избежать возможного совпадения интересов и конкуренции (хотя конкуренция в общем случае полезна). Также можно определить возможности сотрудничества и получение дополнительных

знаний.

- **Влиятельные политические, экономические, социокультурные, технические организации и действующие лица.** В целом, в институциогамму следует включить некоторые правительственные организации, так как они всегда будут участвовать, по меньшей мере, в процессе одобрения проекта или принятии каких-либо решений, затрагивающих интересы проекта/организации.

Хотя организации, включаемые в институциогамму, могут действовать на разных уровнях — от национального и даже международного и заканчивая местным, — следует отметить, что не все эти уровни являются одинаково значимыми для анализа. Например, если речь идет о сельскохозяйственном проекте в каком-либо регионе, в институциогамму следует включить скорее региональную структуру министерства сельского хозяйства, чем департамент самого министерства.

#### **В. Взаимоотношения между стекхолдерами/действующими лицами**

В институциогамме могут рассматриваться различные виды взаимоотношений, например:

- Иерархические связи: кто кому отдает команды
- Сотрудничество: кто с кем сотрудничает
- Операционные связи: кто и кому предоставляет ресурсы/оказывает услуги
- Финансовые связи: кто и кому платит/кто кого финансирует

Институциогамма может уделять основное внимание самому проекту/организации, показывая связи между проектом/организацией и другими проектами/организациями, или же взаимосвязям, показывая все взаимоотношения между всеми значимыми действующими лицами. Более того, следует понимать, что институциогамма должна отражать реальность, а, следовательно, должна включать формальные (вертикальные, официальные или контрактные) и неформальные (горизонтальные, неофициальные) взаимоотношения между организациями и отдельными лицами. Формальные и неформальные взаимоотношения должны изображаться на одной институциогамме. Чтобы их различать, следует использовать линии разного вида (например, пунктирные и сплошные) или разного цвета.

#### **С. Интенсивность отношений.**

Зачастую важно изобразить и интенсивность взаимоотношений, например, кто и с кем чаще всего контактирует, кому организация оказывает основной объем услуг. Интенсивность отношений может быть определена в показателях объема (количество товаров, сумма денежных средств), частоты (например, частота переговоров, число подписанных контрактов) и/или значимости отношений (полезности для практической деятельности). Для этого рекомендуется использовать линии разной толщины.

#### **Д. Адекватность отношений**

Достаточность отношений показывает, являются ли они нормальными (адекватны поставленным целям) или же напряженными (не полностью

адекватны поставленным целям).

Не адекватные поставленным целям отношения могут привести к следующим проблемам:

- Временные задержки (поздний срок доставки товаров/услуг)
- Недостаточный объем услуг/ информационных потоков
- Ненадлежащее качество услуг/ информации

### **Выводы**

Под институциональным окружением понимается совокупность всех значимых действующих лиц и их взаимоотношений. Институциограмма представляет собой изображение институционального окружения и наглядно показывает действующих лиц и их взаимоотношения.

#### **Институциограмма показывает:**

- Всех значимых действующих лиц
- Все значимые взаимоотношения
- Интенсивность этих отношений
- Адекватность этих отношений

**Институциограмма может помочь при вмешательстве с целью развития. В частности, она помогает**

- правильно спозиционировать проект,
- определить возможности улучшения взаимоотношений, в результате чего сеть организаций будет функционировать более эффективно и результативно.

#### **Говоря конкретнее, построение институциограммы может помочь:**

- Понять сложность среды функционирования организации
- Избежать вероятности упустить из виду важных действующих лиц и организаций при рассмотрении на начальных этапах планирования и разработки вмешательства

• Полностью осознать тот факт, что другие организации могут поставлять продукты или же оказывать услуги в той же сфере, в которую планируется вмешательство, что создает возможности для сотрудничества, но вместе с тем и накладывает определенные ограничения.

• Определить организации и отдельных лиц, обладающих развитыми формальными и неформальными отношениями, что может оказаться важным для успеха вмешательства.

• Определить институциональное окружение вмешательства и способствовать, таким образом, его пониманию заинтересованными лицами.

#### **Этапы построения институциограммы**

**Институциограмма** – это способ изображения отношений, существующих между институтами, проявляющими активность в той или иной сфере деятельности.

**Этап 0.** Каков базовый вопрос, поставленный перед построением институциограммы?

- Определить, каким образом позиционируется проект
- Определить возможности для укрепления сотрудничества с

различными действующими лицами

- Определить возможности для роста объема поставляемых услуг

**Этап 1.** Определите сферу анализа:

- Сектор (водоснабжение, здравоохранение, развитие предпринимательства и т.д.)

- Географическую область (страна, регион, область, город и т.д.)

- Настоящая или будущая деятельность

**Этап 2.** Определите направление анализа:

- Акцент на проект (особое внимание оказывается отношениям между проектом/организацией и иными действующими лицами)

- Акцент на отношения (особое внимание оказывается отношениям между всеми действующими лицами)

**Этап 3.** Определите тип действующих лиц, которых вы будете включать

- Организации (государственные/частные, секторные)

- Уровень анализа (отдельные должностные лица, структурные единицы, департаменты, организации, группы организаций)

- Целевые группа(группы) (фермеры, предприниматели)

**Этап 4.** Определите тип взаимоотношений, которые вы хотите исследовать

- Иерархические связи (кто кому отдает команды)

- Коммуникационные отношения (кто с кем обменивается информацией)

- Сотрудничество (кто с кем сотрудничает)

- Операционные (кто кому предоставляет ресурсы/продукцию и оказывает услуги)

- Финансовые (кто кого финансирует)

**Этап 5.** Нарисуйте схему, на которой изобразите действующих лиц, а также взаимоотношения между ними. Используйте различные типы линий для различного типа взаимоотношений.

В целом, отразите реальную картину (не только формальные взаимосвязи)

**Этап 6.** Покажите интенсивность отношений

- Частота/объем

- Значимость

**Этап 7.** Покажите адекватность отношений

- Во времени

- Достаточное качество/объем

- Приемлемое качество

**Этап 8.** Проанализируйте построенную картину

Используйте полученный рисунок и ваши знания о различных действующих лицах для анализа возможностей и угроз для предлагаемых проектом услуг.

- Какие существуют возможности для улучшения отношений между

действующими лицами, что приведет к улучшению качества, повышению эффективности или результативности оказываемых услуг?

- Какие угрозы качеству, эффективности или результативности оказываемых услуг существуют?

- Каким образом можно отреагировать на возникновение этих угроз?

### **Сканирование окружения**

1. Для чего необходимо сканирование окружения?

- Множество проектов развития сталкивается с одной или несколькими из следующих проблем:

- Недостаточность ресурсов: у государства отсутствуют средства, которые оно обещало предоставить для оплаты локальных расходов;

- Неспособность нанять необходимый персонал, так как политика руководства и установленные им процедуры не соответствуют нуждам временного проекта;

- Неэффективность при переносе технологий и сложности при создании и поддержании институционального потенциала на нужном уровне;

- Растущие цены на оборудование;

- Торговые ограничения, затрудняющие экономическое развитие целевых групп;

- Недостаток материалов и других поступлений вследствие общих экономических проблем;

- Отсутствие услуг, оказываемых финансовым сектором для целевых групп с низким уровнем дохода, что делает невозможным осуществление инвестиций в проект этими целевыми группами;

- Налоговая политика и государственное регулирование, влияющие на тот или иной вид экономической деятельности.

Все перечисленные выше проблемы являются факторами внешней среды, иначе – окружения, и называются угрозами. Они могут оказывать на проект негативное влияние, однако находятся вне сферы контроля управляющего проектом. С другой стороны, во внешней среде могут происходить и позитивные изменения, полезные для реализации проекта.

К ним можно отнести:

- рост заинтересованности целевой группы в услугах проекта;

- рост участия государства в деятельности по развитию;

- рост политической стабильности;

- снижение вмешательства со стороны государства в различные сферы деятельности.

Данные позитивные факторы называются возможностями, и их распознавание и использование может принести значительную пользу проекту. Более того, организация даже может в дальнейшем самостоятельно стимулировать развитие этих позитивных факторов либо через непосредственную деятельность проекта (обучение, образование), либо косвенно воздействуя на них. Для того, чтобы быть способным управлять факторами (как позитивными, так и негативными) руководитель проекта

должен задать себе следующие вопросы:

- Какие существенные факторы (позитивные и негативные) оказывают влияние на проект?
- Насколько эти факторы важны для функционирования проекта?
- Насколько сильно проект может влиять на каждый из факторов?
- Какие меры можно принять для того, чтобы повлиять на фактор?
- Какие из партнеров по коалиции могут повлиять на тот фактор, на который невозможно повлиять непосредственно?

Таким образом, мы видим, что для определения эффективности и результативности проекта его руководитель должен выйти за рамки организации и исследовать внешнюю среду проекта.

## 2. Компоненты исследования

### 2.1 Типы факторов

#### а) Классификация по признаку «поступления – продукт»

Проект или организация может быть изображены как система «поступления- продукт/услуга», что графически может быть отображено в виде следующей схемы

Факторы окружения, оказывающие влияние на организацию или проект можно разделить на 4 категории:

- факторы, относящиеся к поступлению ресурсов (персонала, материалов, оборудования, капитала);
- факторы, относящиеся к потребностям целевой группы относительно продукта/услуги;
- политические факторы и факторы регулирования, оказывающие влияние на деятельность организации/проекта;
- факторы, лежащие в сфере сотрудничества или конкуренции, оказывающие влияние на проект/организацию.

#### **Классификация по функциональному признаку**

Также факторы можно квалифицировать по функциональному признаку:

- Физические факторы (например, вероятность засухи)
- Инфраструктурные факторы (например, дороги, линии связи и энергоснабжения)
- Технологические факторы (например, развитие новых технологий)
- Коммерческие, экономические, финансовые факторы (финансовые услуги, экономические тенденции)
- Психологические и социокультурные факторы (например, отношение к кредитным рискам)

Политические и правовые факторы (например, государственное регулирование процентных ставок)

#### с) Классификация по географическому признаку

Также факторы можно классифицировать по географическому признаку:

- Местные факторы/местное развитие, влияющие на проект (например,



столкновение местных интересов)

- Региональные факторы/региональное развитие, влияющие на проект (например, экономические тенденции в регионе)

- Национальные факторы/национальное развитие, влияющие на проект (например, национальная политика)

- Международные факторы/международное развитие, влияющие на проект (например, отношение стран-доноров к стране-получателю)

## **2.2 Влияние и возможность возникновения**

Также следует определить, действительно ли фактор оказывает сильное влияние на проект и стоит ли на него реагировать. Если фактор не оказывает сильного влияния на проект, его вполне можно не рассматривать при анализе. То же самое справедливо и в отношении факторов, которые, скорее всего, не окажут влияния на проект.

## **2.3 Влияние**

В отношении факторов внешней среды очень важно определить, в какой степени руководитель проекта или организации способен на них влиять. В целом, можно выделить три типа влияния на факторы:

**Контроль:** Руководитель способен оказывать влияние на фактор, и это влияние будет результативным

**Влияние:** Руководитель обладает некоторым влиянием на фактор, но в то же время зависит от действий других участников, находящихся вне организации.

**Понимание:** Руководитель проекта не может влиять на фактор, но понимает суть его воздействия на проект.

## **3. Этапы проведения сканирования окружения**

### **1. Определите сферу вашего анализа**

**2. Перечислите все (внешние) факторы, влияющие на сферу вашего анализа:**

- политические/правовые
- физические
- инфраструктурные
- технологические
- психологические/социокультурные
- экономические

**3. Определите, позитивное или негативное влияние оказывает фактор**

- Если позитивное— пометьте его зеленым цветом
- Если негативное— пометьте его красным цветом

**4. Определите, возможно ли возникновение фактора, либо оцените вероятность его возникновения.** Если практически нереально, что фактор возникнет, удалите его из перечня рассматриваемых

### **5. Определите, можете вы или нет напрямую влиять на фактор**

- Для этого классифицируйте факторы по следующим группам:
- Политика/правила/регулирование

- Поступления в проект
- Продукт/услуга проекта
- Конкуренция/сотрудничество

**6. Пометьте факторы, оказывающие наибольшее влияние, символом**

Выберите максимум 5 позитивных (возможности) и 5 негативных(угрозы) факторов

**Вывод**

- Каковы основные позитивные факторы(возможности)?
- Каковы основные негативные факторы(угрозы)?
- На какие факторы вы можете влиять непосредственно, а на какие нет?
- Как вы можете реагировать на те факторы, на которые вы не можете влиять напрямую? С помощью каких действующих лиц?

**Этапы построения матрицы охвата**

**1. Что такое матрица охвата?**

**Матрица охвата** – это инструмент, помогающий определить и оценить тех действующих лиц в вашем институциональном окружении, которые проявляют активность в той же сфере, что и вы. Наиболее часто используются три разновидности матрицы охвата, каждая из которых описывает ваших конкурентов по двум выбранным признакам. Матрица может содержать следующую информацию:

- кто из конкурентов (действующих в сфере субъектов) какие разновидности продуктов или услуг предлагает потребителям (наиболее часто используемая разновидность матрицы);
- кто из конкурентов каких клиентов обслуживает;
- какие целевые группы (или клиенты) используют или нуждаются в каких продуктах или услугах.

Матрица охвата помогает найти дублирование или пробелы в поставках или предоставлении продуктов/услуг либо их нехватку. Таким образом, она помогает определить потребности и возможности для новых вмешательств, сотрудничества или координирования, а также новые ниши для стратегического ориентирования тех действующих лиц, которые предоставляют продукты/услуги своим потребителям.

**Матрица охвата** – это инструмент, который позволяет окинуть «свежим» взглядом возможности сектора, в котором вы работаете.

**2. Этапы построения матрицы охвата**

1. Сформулируйте вопрос для анализа
2. Определите область вашего анализа, т.е. сектор и географическую область
3. Определите, чему вы будете уделять больше внимания — деятельности или целевым группам
  - Перечислите виды деятельности, характерные для сектора (поставляемые продукты/ оказываемые услуги)
  - Выберите примерно 10 основных видов деятельности

- Сгруппируйте виды деятельности и дайте название каждой группе
- Расставьте группы по порядку
- Пометьте три наиболее значимые и важные группы символом\*

4. Перечислите организации, относящиеся к области вашего анализа, т.е. относящиеся к сектору/географической области и/или виду деятельности:

- Сгруппируйте организации и дайте название каждой группе
- Расставьте группы по порядку

5. Постройте матрицу

6. Покажите степень участия различных действующих лиц

- — нет участия

+ — ограниченное участие

++ — значительное участие

+++ — основное участие

8 Исходя из вашего Базового вопроса, но ваш базовый вопрос не обязательно должен быть выбран в качестве основного вопроса

9 Если Матрица охвата разрабатывается для целевой группы, то этап 2 будет выглядеть следующим образом:

- Перечислите все целевые группы в секторе/географической области
- Сгруппируйте целевые группы в 5-10 групп и дайте название каждой группе

- Определите значимость целевой группы в секторе

Если рассматривается много действующих лиц или видов деятельности— покажите степень участия каждой группы

7. Проанализируйте построенную матрицу

**Сформулируйте выводы:**

- Определите проблемные области и области наложений
- Определите возможности для улучшения направления, сотрудничества и координации деятельности.

8. Сделайте выводы относительно поставленного вопроса анализа.

(схема МАТРИЦА ОХВАТА)

**Третий уровень анализа: организационный анализ**

Практически любая организация или проект испытывает необходимость, потребность и/или возможность усовершенствовать свою работу, улучшив показатели эффективности, результативности и/или увеличения количества вырабатываемой продукции или объем оказываемых услуг. Это особенно верно для организаций, осуществляющих свою деятельность в конкурентной и динамически развивающейся и изменяющейся среде. Для того чтобы улучшить работу организации, необходимо понять механизм ее функционирования. А для того, чтобы понять механизм функционирования организации, необходимо исследовать организацию с различных позиций, с различных точек зрения. Возможно, будет необходимо исследовать организационную структуру, стиль управления, культуру, внутренние механизмы функционирования и прочие

аспекты. В такой ситуации использование различных моделей дает возможность получения различных вариантов решения одной и той же проблемы.

Одним из эффективных способов понимания того, что происходит в организации, как функционирует система, как выполняются те или иные действия, является **описание и анализ (соответствующих) процессов, протекающих в организации. Это может помочь:**

- Определить проблемные области и узкие места в выполнении последовательных действий;
- Определить возможности для усовершенствования;
- Разрешить непонимания, существующие между людьми и структурными единицами;
- Объяснить(сложные) процессы новым сотрудникам

В этой связи следует рассмотреть следующие вопросы:

- Что такое процесс?
- Какие процессы происходят в организации?
- Какие процессы следует описать?
- Каким образом мы можем описать такие процессы?
- Как мы можем проанализировать важные процессы?

## **2. Некоторые определения**

Такие понятия, как системы и процессы, являются широко используемыми, причем в самых разнообразных контекстах (например, политическая система, правовая система, компьютерная система, система мониторинга, процесс принятия решения, процесс коммуникация, процесс производства и т.д.). Сами понятия тесно связаны друг с другом, довольно близки, но несут несколько различную смысловую нагрузку. Значение терминов применительно к рассматриваемому контексту можно раскрыть при помощи следующих объяснений:

### **Система**

- Часть реальной сущности (в живой и неживой среде)
- Осуществляет некоторую функцию
- Имеет (воображаемые) границы/пределы
- Содержит элементы и отношения между ними
- Содержит информацию на уровне обратной связи

*Например, кредитно-сберегательная система, политическая система*

**Отличия система и процесс.** Следует отметить, что деятельность, происходящая в рамках процесса, сама может рассматриваться как(под)процесс, заключающийся в последовательности(под)действий. Разница между системой и процессом заключается в том, на чем концентрируется внимание. В системе внимание концентрируется на функции (что делает система). В процессе же внимание концентрируется на деятельности (как происходят вещи). Процессы являются динамичными по определению: они представляют собой совокупность действий, которые сменяют друг друга. По этой причине в каждом процессе есть начальная и

конечная точки. Между этими точками процесс содержит различные виды деятельности. За каждый из видов деятельности ответственен или отдельный человек, или группа людей. В определенный момент перед таким человеком или группой людей встает необходимость

принятия важного решения. Эти моменты, точки принятия решений являются неотъемлемой частью процесса. Кроме того, важно также проанализировать и информационные потоки. Ключевые характеристики процесса (начальная и конечная точка, моменты принятия решений, информация, лица, ответственные за осуществление деятельности) используются для описания процесса.

### **3. Какие (важные) процессы происходят в организации? Принцип «черного ящика».**

Для того, чтобы понять, как функционирует организация, для начала надо открыть так называемый «**черный ящик**».

Мы можем знать, какие виды ресурсов, средств потребляет организация (поступления) и что получается в итоге (продукт/услуга). В то же время, мы можем не знать, как поступления преобразуются в конечный продукт или сервис.

Любая организация производит что-либо (продукт/услуга) – это могут быть товары или услуги, что-то материальное или нематериальное, например, воду, обувь, законодательство, **обучение**. Любая организация использует что-либо (поступления), например, людские ресурсы или оборудование, энергию или воздух, сталь, бумагу или информацию. Для того, чтобы оценить функционирование организации, необходимо оценить поступления, произведенные продукты/услуги и взаимосвязь между ними: соотношение «поступления- продукт». Для того, чтобы сделать определенное заключение об эффективности функционирования организации, зачастую необходимо сравнить поступления, произведенные продукты/услуги, соотношение «поступления– продукт» с аналогичными показателями других организаций.

В ходе данного сравнения мы можем прийти к одному из следующих выводов:

- Организация действует эффективно, потому что результат ее деятельности, в показателях количества и качества произведенной продукции или оказанных услуг, высок по сравнению с другими организациями
- Организация действует результативно, потому что результат ее деятельности, в показателях количества и качества произведенной продукции или оказанных услуг, высок по сравнению с низкой стоимостью поступлений.
- Организация функционирует устойчиво, так как она способна поддерживать на необходимом уровне объем, количество и вид необходимых поступлений.

Но для того, чтобы влиять на эффективность работы организации необходимо знать больше. Мы должны знать, как поступления

преобразуются в конечный продукт. Для этого нам необходимо описать и проанализировать процесс этого преобразования.

**В рамках организации можно выделить три типа процессов: основные процессы, процессы поддержки и процессы контроля.**

**Основные процессы**— это процессы непосредственного преобразования поступлений продукт/услуга организации, например, производство обуви на обувной фабрике. Очень важно проанализировать эти ключевые процессы, так как они оказывают основное влияние на эффективность и результативность работы организации.

**Процессы поддержки**— это процессы, направленные на поддержание основных процессов. Например, для обувной фабрики таким процессом поддержки будет закупка кожи.

**Процессы контроля** – это процессы, направленные на обеспечение необходимого качества основных процессов и процессов поддержки.

В качестве примера процесса контроля можно привести контроль процесса производства или контроль качества поставляемой кожи.

Одной из разновидностей процессов контроля является контроль результатов работы основных процессов и процессов поддержки. В качестве результата работы такого вида контроля мы получаем данные о качестве произведенного продукта. Эти данные мы можем сравнить с запланированными результатами, и, если будут выявлены расхождения, сможем предпринять корректирующие действия для того, чтобы не допустить повторения подобной ситуации в будущем. Вместе с тем, может оказаться, что результаты контроля покажут необходимость некоторого исправления уже произведенного продукта, не соответствующего требованиям, предъявляемым для его дальнейшего преобразования или продажи.

Другой тип процессов контроля исследует потоки поступлений еще до того, как они поступят в процесс преобразования и пока можно предпринять определенные корректирующие действия. Такой тип контроля можно назвать системой упреждающего контроля.

**Схема. Символическая модель системы регулирования.**

Для функционирования организации важны все три типа процессов, перечисленных выше (основные процессы, процессы поддержки и процессы контроля). Вместе с тем, не всегда необходимо описывать и анализировать все без исключения процессы. В значительной степени ответ на вопрос «Стоит или нет анализировать процесс?» зависит от следующих факторов:

- Размера организации и степени ее формализации;
- Существующих взаимозависимостей между отдельными лицами, структурными единицами и подразделениями организации;
- Возникновения проблемных областей в ходе выполнения процесса;
- Наличия ожиданий относительно возможности значительного улучшения процессов.

Как правило, наибольший эффект на функционирование организации

оказывает описание и анализ процессов на регулярной основе. Также следует отметить, что не стоит тратить значительные усилия на описание всех исключительных ситуаций, которые могут возникнуть, т.к. здравый смысл и отлаженная работа аппарата управления смогут справиться с ними.

- **Правило «80-20»:** 80% полученных результатов достигается в течение 20% времени, а остальное время тратится на рассмотрение всевозможных исключительных ситуаций

#### **4. Описание процессов: блок-схемы**

Одним из важных инструментов описания процессов является техника построения блок-схем, описывающих основные процессы преобразований. Их использование является важным способом разработки и дальнейшего разъяснения последовательности действий, выделения полномочий, определения моментов принятий решений, а также понимания того, какая информация необходима для протекания процесса.

Блок-схема наглядно изображает все этапы процесса, помогает определить проблемные области, показывает места возникновения задержек и ненужные повторения отдельных циклов процесса, что в результате помогает избежать подобных проблем и повысить эффективность и результативность функционирования организации. Приведенная ниже информация содержит описание ряда ключевых символов, позволяющих более наглядно описать и проанализировать большинство процессов, составляющих проект развития. Следует отметить, что метод построения блок-схем также может использоваться для описания и анализа процессов, протекающих в группах людей.

##### **Этапы построения блок-схемы:**

- **Определите уровень вашего анализа**
- Какие процессы вы будете анализировать?
- Определите начальную точку процесса.
- Укажите ожидаемый результат процесса
- **Опишите процесс**

Опишите процесс, используя символы блок-схемы, приведенные ниже: техника построения блок-схем, относится к Методу критического пути (МКП — метод расчета минимально необходимого для выполнения процесса времени с помощью нахождения той последовательности выполнения работ по проекту (т. е. пути), которая потребует наибольшего времени). МКП часто используется в технике и при описании и планировании процессов развития для оптимизации потоков действий.

Для использования МКП необходимо иметь количественные данные об ожидаемой/планируемой продолжительности действий.

#### **5. Принципы анализа процессов**

Изображенный с помощью приведенной выше техники построения блок-схемы процесс может быть последовательно проанализирован.

Мы предлагаем следующие этапы проведения данного анализа:

##### **Этап 1. Определите возможные проблемные области**

Для каждого действия и момента принятия решений спросите себя:

- Почему это действие происходит?
- Почему действие занимает именно это место в последовательности действий?
- Сколько времени занимает выполнение действия и почему необходим именно этот отрезок времени?
- Является ли действие сложным для выполнения и если это так, то почему?
- Почему за это действие ответственно именно это лицо или подразделение?
- Какие риски связаны с этим действием? Что может пойти не так?

### **Этап 2. Определите возможные улучшения**

Ответив на приведенные выше вопросы, спросите себя:

- Можете ли вы не осуществлять это действие, или не использовать эту информацию, или не принимать этого решения?
- Можете ли вы скомбинировать/изменить действия, моменты принятия решений или информацию?
- Можете ли вы упростить действие, момент принятия решения или информацию?
- Можете ли вы изменить объем полномочий отдельных лиц?

### **Этап 3. Оцените возможные улучшения**

Оцените свои идеи по улучшению, спросив себя, сможет или нет в результате улучшения действие или последовательность действий осуществляться.

### **6. Количественный анализ.**

В том случае, если мы обладаем достаточными данными, мы можем провести количественный анализ процессов. При проведении данного анализа особую значимость представляют три вида количественных показателей:

- Объем выполняемой работы на определенном этапе. Это даст нам возможность оценить масштабы проблемы. Например, каков порядок чисел, о которых идет речь: о сотне удовлетворенных заказчиков, двадцати проведенных курсах, или всего лишь о нескольких – двух-трех? Продолжительность действия. Это даст нам возможность оценить, насколько быстро мы оказываем услуги заказчикам, и определить возможные проблемные области. Например, тратим мы на одобрение заявки о предоставлении займа 3 месяца или 2 недели?
- Время, затрачиваемое на действие. Это даст нам возможность определить место, где улучшения могут быть произведены с наибольшей эффективностью. Например, сколько времени уходит на прием клиента – полчаса или же полдня? Помощь в составлении бизнес-плана занимает в



среднем 2 дня или же 2 недели?

## Тема 7 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. *Понятие культуры, организационная культура, её происхождение.*
2. *Уровни и элементы организационная культура*
3. *Типология организационной культуры*

**1. Культура оказывает значительное** влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства.

Что же такое культура? Термин «культура» (от лат. *culture*) — понятие многоплановое, сложное, неоднозначное.

Прежде всего культура — *это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации.*

Культура — *это явление, которое выделяет человеческий вид среди других живых существ.* В соединении с биологической эволюцией культура не только помогла человеческому виду выжить, но и расти и развиваться на этой планете и даже в космосе.

Культура — *это также усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы.* Групповые убеждения и практика становятся привычными, традиционными и *отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой.*

Таким образом, можно выделить черты культуры:

- разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;
- передается старшими членами группы младшим;
- формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому *она инерционна и консервативна.* И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли

стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным и в нашей стране, и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах XX-го века, в России, Беларуси еще позже. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

Несмотря на разнообразие определений организационной культуры, в них есть общие моменты.

- **образцы**, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях;

- **ценности**, которых может придерживаться индивид: какое поведение следует считать допустимым, какое – нет. Принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

- **символика**, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации (легенды, мифы).

*Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.*

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы

отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Многие вопросы, связанные организационной культурой сами по себе новыми, не являются. За последние 15-20 лет была проведена систематизация имеющегося материала.

1. Первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте можно считать работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов XX – го века.
2. В 50-е годы XX – го века, были проведены десятки исследований в десятках крупных и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников.
3. В 1969 году вышла книга, написанная группой исследователей из Корнельского университета посвящённая различным производственным традициям и обрядам.
4. В начале 80-х гг. XX – го века, была издана книга-бестселлер «Теория Z» японского автора И. Оучи.

Существует несколько причин популярности этой темы в США и в странах Запада:

1. В 70-е годы XX – го века, у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии – страна с абсолютно другой культурой. Естественно, возник вопрос почему?
2. Была обнаружена несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации с присутствовавшим в неё духом отчуждения и формальной обезличенности.
3. Продуманный маркетинг самой идеи издания книг-бестселлеров по организационному управлению.

**3. Организационная культура не существует сама по себе.** Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

Отметим, что:

- национальная культура – это культура страны или меньшинства в стране;
- организационная культура – культура корпорации, предприятия или ассоциации;
- рабочая культура – культура доминирующего вида деятельности общества;
- культура команды – культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура – это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура. В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной

культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно «верного» толкования.

Каждый из изучающих ее стремится дать собственное толкование организационной культуры. Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулировке), бездоказательно приписываемых и разделяемых членами группы или организации.

**Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.** Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Она рассматривается по трем уровням.

Анализируя структуру организационной культуры выделяют три ее уровня: **поверхностный, внутренний и глубинный.**

**Поверхностный уровень** включает такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

**Внутренний уровень.** На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

**Глубинный уровень** включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения (например, отношение к природе, отношение к человеку, отношение к работе), которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Таким образом, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и вести себя и т.д.

Существует десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре (компоненты культуры):

1. *Идентификация и цель*: смысл «Я» (ощущение себя), место, миссия.
2. *Коммуникативная система и язык общения*: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. *Одежда, внешний вид и представление себя на работе*: вид, стиль, имидж, репутация.
4. *Пища и способ её подачи*: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование*: смысл продолжительности интервалов.
6. *Взаимоотношения между людьми*: родство, род, ранг, статус, награды и признание.
7. *Ценности и нормы*: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.
8. *Убеждения и отношения. Мировоззрение*: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.
9. *Развитие и самореализация работника*: мыслительные процессы, образование.
10. *Особенности и методы работы*: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

Рассмотрим эти характеристики.

1. ***Идентификация и цель***. Осознание себя и своего места в организации. Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни. Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей (КТО МОЯ ГРУППА, ПОЧЕМУ Я С НИМИ) (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).
2. ***Коммуникативная система и язык общения***. Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи. Уникальные процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов.
3. ***Одежда, внешний вид и представление себя на работе***. Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, через украшения и т. д. Длина волос или отсутствие их, оформление лица, наличие драгоценностей, спецодежда или униформа могут характеризовать племя или подразделение компании.
4. ***Пища и способ ее подачи***. Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, представлено и съедено, отличается культурой, о чем знает каждый посетитель китайского или французского ресторана. Религиозные нормы запрещают некоторую пищу, типа говядины или свинины, или определяют способ их приготовления. Способ подачи может включать использование рук, палочек для еды или столового прибора. (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и

продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.)

**5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.** Временем принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности интервалов.

Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, а другие — относительный смысл времени. В некоторых культурах время связывается с восходом солнца или закатом, со временем дождей, с засухой или с другими сезонными изменениями. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки.

**6. Взаимоотношения между людьми.** Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости.

В зависимости от того, является ли культура патриархальной или матриархальной, главенствующей фигурой власти является мужчина или женщина. В некоторых культурах у власти находятся старики, в других — молодежь. Культура может давать равную возможность для женщин или вынуждать представительниц женского пола носить чадру, казаться почтительными и уступать многие права доминирующим мужчинам.

**7. Ценности и нормы.** Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам.

Ценности культуры и нормы поведения выражены в обществе открыто или скрыто. Эти приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в принципах этикета, кодексах поведения, нормативах и законах (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

**8. Убеждения и отношения. Мировоззрение.** Каждая культурная группа имеет убеждения, которые формируют стремления и отношения своих членов независимо от рациональности этих убеждений или от объективной правды.

В национальных культурах это может принимать форму веры в сверхъестественное или в бога и быть связано с принятием религиозной системы. Культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности человеческой сущности; смысл жизни человека.

В организационных культурах доминирующая деловая философия отражается в документах, процедурах и публикациях. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения — обряды и ритуалы, которые ранжируются от вечеров и церемоний награждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников. Кроме того, убеждения и отношения включены в мифы, традиции, легенды о героях группы и их исключительном характере.

**Мировоззрение** — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями

социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

**9. Развитие и самореализация работника.** Способ, которым люди думают, изучают, организуют и обрабатывают информацию, уникален и часто различен. Некоторые культуры используют целостное мозговое мышление, другие предпочитают право (ИНТУИЦИЯ) - или левополушарное (ЛОГИКА) развитие. Например, в некоторых странах высоко ценится логика, в то время как в других — интуиция. Хотя рассуждение и изучение — это универсальные процессы, формы образования и обучения могут быть очень разными (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенциальности к росту).

**10. Особенности и методы работы. Трудовая этика и мотивирование.** Культуры отличаются способами восприятия и отношением к работе; они различаются по типам одобряемой работы, способам разделения работы и методам работы. Культура через экономику определяет ценность и необходимость работы для конкретной группы. В некоторых культурах все члены участвуют в желательной и заслуживающей внимания деятельности, но их членство не измеряется стоимостью работы в денежном выражении; вместо этого подчеркивается роль и значение работы для объединения. Культура определяет условия, возможности и сегментацию профессиональной деятельности (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. *Содержание организационной культуры определяется не простой суммой*

ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур.

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

**I. Типология Г. Хофстеда.** Нидерландский ученый, Герт Хофстед (1928-2020) выделяет четыре аспекта в организационной культуре. Его типология была построена на основании практических исследований в 60-80-х гг. XX века. Он опросил более 60 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в 40-а, затем более чем в 60 странах мира **об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях.**

Анализируя результаты исследования, Г. Хофстед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстед выделил 5 аспектов, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- индивидуализм - коллективизм;
- дистанцию власти;
- стремление к избежанию неопределенности;
- мужественность – женственность
- долгосрочность ориентации (этот компонент встречается на во всех работах)

### ***1. Индивидуализм - коллективизм.***

#### **Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации**

<b>Параметры культуры</b>	<b>Индивидуалистическая культура организации</b>	<b>Коллективистская культура организации</b>
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел



Влияние организации на само-	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп.	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

**2. Дистанция власти.** Второй параметр *дистанция власти* измеряет степень, в котором наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации. При этом низкая степень характеризуется равенством в обществе, а высокая – наоборот.

### **Характеристика культур высоким и низким уровнем дистанции власти**

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего не-	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей

Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочислен
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

**3. Стремление к избежанию неопределенности.** Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. **Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями.** В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или «авральность».

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, **концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.**

В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все "не наше и непривычное" представляет опасность.

### **Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности**

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации

Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

4. «Мужественность — женственность». Г. Хофштед определяет *маскулинизм* (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе являются настойчивость, упорность, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет *феминизм* (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

### Характеристика «мужской» и «женской» культуры

Параметры культуры	«Мужская» культура организации	«Женская» культура организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение

Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие реше-	Логика	Интуиция

5. Пятая переменная измеряется *долгосрочной или краткосрочной ориентацией* в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств. Данные, полученные Г. Хофстедом по измерению этих переменных в различных странах, представлены в таблице.

### Результаты измерения переменных культур в 9 странах

Страна	Дистанция власти	Индивидуал изм	Мужественн ость	Избегание неопределе нности	Долгосрочн ость ориентации
США	40	91	62	46	29
Германия	35	67	66	65	31
Япония	54	46	95	92	80
Франция	68	71	43	86	30
Голландия	38	80	14	53	44
Гонконг	68	25	57	29	96
Индонезия	78	14	46	48	25
Зап. Африка	77	20	46	54	16
Китай	80	20	50	60	118

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстед провел культурное картирование организаций многих стран мира. Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм - коллективизм» было выявлено, что: Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралии имеют тип культуры – низкая дистанция власти/индивидуализм; Испания, Франция, Италия, Бельгия – высокая дистанция власти/индивидуализм.

В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура – высокая дистанция власти/коллективизм.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

**II. Типология** разработанная Терренсом Дилом и Алланом Кеннеди. Выделили четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. *Культура высокого риска и быстрой обратной связи*. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо оттого, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

2. *Культура низкого риска и быстрой обратной связи*. Служащие мало, чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни).

3. *Культура высокого риска и медленной обратной связи*. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. *Культура низкого риска и медленной обратной связи*. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

**III. Типология** Рассела Линкольна Акоффа. **Р. Акофф (амер. 1919-2009)** анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании

сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. *Корпоративный тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. *Консультативный тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор — пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. *«Партизанский» тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. *Предпринимательский тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

**IV. Типология С. Ханди.** Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал **процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.** На основе исследования этих параметров С. Ханди выделил *четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.*

## **Тема 8. ИЗУЧЕНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

*1. Диагностика эффективности организационной культуры.*

*2. Методы изучения организационной культуры.*

*3. Изменение организационной культуры.*

Организационную культуру можно изучать конкретными методами. Существуют даже формулы, по которым определяются индексы описания различных элементов культуры в организации. В частности, с помощью таких коэффициентов можно определить параметры «дистанция власти» и «тенденция к избежанию неопределённости» (типология Хофштеде).

### **I. Параметр «дистанция власти»**

Определение «дистанции власти» происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

- 1) Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя? «Часто», «Редко».
- 2) С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать? «Автократический», «Демократический».

Индекс «дистанция власти» рассчитывается по формуле:

$$\text{ИДВ} = 135 - 25a + b - c$$

Где

a - среднее значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем (вопрос 1 – «часто»),

b - среднее значение ответов на вопрос, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический стиль (вопрос 2),

c - среднее значение ответов тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль (вопрос 2).

Теоретически шкала разброса значений индекса «дистанция власти» находится от **-90 до +210**.

**-90** - означает, что никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем демократического типа, нет руководителей авторитарного типа.

**+210** - означает, что все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.

**Низкий индекс** свидетельствует о том, что:

- 1) в организации довольно четко обозначено неравенство ролей;
- 2) подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- 3) высшие руководители доступны;
- 4) в организации право первенствует над силой;
- 5) все люди обладают равным правом;
- 6) лучший способ изменения существующей системы - перераспределение власти;

**Высокий индекс** означает признание того, что:

- 1) неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;
- 2) иерархическое устройство - это природное неравенство;
- 3) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 4) подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей;

- 5) высшее руководство недоступно;
- 6) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Следствием различий индекса «дистанция власти» являются глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей, вознаграждения и т.д., представленные в таблице 1.

**Особенности структуры управления в зависимости от величины индекса «дистанция власти»**

<b>Низкий индекс</b>	<b>Высокий индекс</b>
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет форму высокой остро-конечной пирамиды
Управляющий состав малочисленный	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников
Сравнительно небольшая дифференциация заработной платы	Большая дифференциация заработной платы
Высокая квалификация сотрудников низшего уровня	Низкая квалификация сотрудников низшего уровня
Гармония между работниками низшего и высшего уровня	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с синими воротничками»

**II.** Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры, - это **тенденция к избежанию неопределённостей**. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Параметр «стремления к избежанию неопределенности» определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:

- 1) признание необходимости и заинтересованности в урегулировании поведения при помощи правил выясняется на основе ответов на вопрос: «Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?» «Да», «Нет».



- 2) предпочитаемую стабильность занятий позволяет прояснить ответ на вопрос: «Сколько еще Вы хотите проработать на своем предприятии?» «Долго», «Недолго».
- 3) состояние переживаемого повседневного стресса выясняется посредством ответа на вопрос: «Как часто Вы нервничаете на работе?» «Часто», «Нечасто».

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс «стремление к избежанию неопределенности» (ИСИН).

$$\text{ИСИН} = 300 - 30a - 40c$$

Где:

- a – среднее значение ответов на вопрос о возможности нарушения инструкций (вопрос 1 – «да»),
- b – среднее значение ответов на вопрос о желаемой длительности работы на предприятии (вопрос 2 – «долго»),
- c – среднее значение ответов на вопрос о наличии стрессов (вопрос 3 – «часто»).

Теоретически индекс разброса значений ИСИН находится в интервале от **-150 до +230**, реально же работают интервалы от **- 8 до +112**.

**-150** означает:

- 1) все считают, что правила можно нарушать;
- 2) никто не хочет оставаться на данном месте;
- 3) никто не нервничает на работе.

**+230** означает:

- 1) все считают, что правила нельзя нарушать;
- 2) все хотят работать на данном месте бесконечно долго;
- 3) все нервничают на работе.

Различным показателем индекса «стремление к избежанию неопределенности» присущи следующие характеристики:

**Низкие** значения индекса предполагают, что:

- 1) для персонала характерна большая готовность жить настоящим днем;
- 2) работники предпочитают небольшие организации;
- 3) малый средний возраст для работников среднего уровня;
- 4) различия в критериях для подбора руководителей и рядовых сотрудников;
- 5) устойчивая мотивация на достижение целей;
- 6) надежда на успех;
- 7) большая готовность к риску;
- 8) предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста;

- 9) руководитель не является специалистом в сфере управления;
- 10) при достижении прагматических целей возможно пренебрежение к иерархической структуре организации;
- 11) конфликт в организации рассматривается как естественное состояние;
- 12) соперничество и конкуренция между работниками - это нормальное продуктивное явление;
- 13) большая нетерпимость к окружающим;
- 14) большая готовность к достижению компромисса с оппонентами;
- 15) большая терпимость по отношению к неопределенности в своей работе.

**Высокое** значение индекса сопрягается со следующими чертами:

- 1) у работников большая тревога за будущее;
- 2) большая сопротивляемость изменениям;
- 3) стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- 4) работники отдадут предпочтение крупным организациям;
- 5) средний возраст руководителей высокого ранга вырос;
- 6) низкая мотивация на достижение целей;
- 7) боязнь неуспеха;
- 8) слабая готовность к риску;
- 9) предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца;
- 10) руководитель должен быть экспертом в сфере управления;
- 11) правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться;
- 12) конфликты в организации нежелательны;
- 13) соревнования и конкуренция между сотрудниками не приветствуется;
- 14) меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими;
- 15) неготовность к определенной работе.

**III.** Третий показатель - «индивидуализм-коллективизм» - оценивает степень интеграции индивидов в группы.

Уровень «индивидуализма-коллективизма» определяется на основе ответов на следующие вопросы:

- 1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?  
«Очень важно», «Не очень важно».
- 2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? «Большое», «Небольшое».
- 3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? «Очень важно», «Не очень важно».

4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи? «Очень важно», «Не очень важно».

Здесь можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос 1: преобладают варианты «очень важно» - индивидуалистский тип культуры; преобладают «не очень важно» - коллективистский тип культуры.

Вопрос 2: преобладание вариантов ответа «большое» - коллективистский тип культуры; преобладание ответов «небольшое» - индивидуалистский тип культуры.

Вопрос 3: преобладают варианты «очень важно» - коллективистский тип культуры; преобладают «не очень важно» - индивидуалистский тип культуры.

Вопрос 4: преобладают варианты «очень важно» - индивидуалистский тип культуры; преобладают «не очень важно» - коллективистский тип культуры.

**«Индивидуалистская» культура** организации характеризуется следующими чертами:

- 1) сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;
- 2) предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;
- 3) сотрудники считают, что могут надеяться только на себя;
- 4) функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого;
- 5) продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;
- 6) продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной «стоимости» индивида;
- 7) руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, оно стимулирует активность подчинённых сотрудников и групп;
- 8) социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

Для **«коллективистской» культуры** характерно:

- 1) служащие ожидают, что фирма будет заниматься их личными делами;
- 2) организация в большей степени способна влиять на самочувствие сотрудников;
- 3) служащие ожидают, что предприятие будет защищать их интересы;
- 4) взаимодействия на предприятии основываются на чувстве долга;
- 5) продвижение осуществляется исключительно внутри организации;
- 6) продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;

- 7) руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчинённых сотрудников или групп;
- 8) социальные связи внутри организации характеризуются сплочённостью, тесными групповыми контактами.

**IV. Четвертый параметр - «мужественность-женственность»** - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

Параметр «мужественность-женственность» определяется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? «Очень значима», «Не очень значима».

2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? «Очень важно», «Не очень важно».

3) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса? «Очень важно», «Не очень важно».

Здесь можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос 1: преобладают варианты «очень значима» - женский тип культуры; преобладают «не очень значима» - мужской тип культуры.

Вопрос 2: преобладание вариантов ответа «очень важно» - мужской тип культуры; преобладание ответов «не очень важно» - женский тип культуры.

Вопрос 3: преобладают варианты «очень важно» - женский тип культуры; преобладают «не очень важно» - мужской тип культуры.

**«Мужская культура»** организаций характеризуется следующими ориентациями:

- 1) успех - единственное, что значимо в жизни;
- 2) надо стремиться всегда быть лучшим;
- 3) независимость;
- 4) максимально реализовывать свои претензии;
- 5) решения принимаются на основе рационального размышления (логика);
- 6) мужчина должен доминировать в любой ситуации;
- 7) жить ради работы;
- 8) уважать тех, кто добился успеха;
- 9) важным являются деньги и хорошие материальные условия.

**«Женской роли»** присущи следующие ориентации:

- 1) качество жизни является важным моментом;
- 2) приветствие солидарности;
- 3) нацелена на оказание услуги;
- 4) решения принимаются с опорой на интуицию;
- 5) ориентация на равенство;
- 6) различие между полами не влияет на занятие властных позиций;
- 7) работать, чтобы жить;
- 8) важным являются мужчины и окружение;
- 9) надо сочувствовать неудачникам.

В заключении следует отметить, что все эти четыре параметра организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как: **стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.**

Культура компании должна иметь **ряд особенностей:**

**1. Культура должна быть ценна;** это должно позволить фирме делать дела и вести себя таким образом, чтобы добавлять ценность фирме в виде высоких продаж, низких затрат и т.п. Прекрасное финансовое положение является экономической концепцией; соответственно культура, если она призвана привести к хорошему финансовому положению, должна иметь положительные экономические следствия.

**2. Культура должна быть редка;** она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм.

**3. Культура должна быть неподражаемой;** если компания А, например, является поразительно успешной, компания В не может надеяться достичь сопоставимого успеха, делая попытки точно копировать культуру компании А. Компания В будет всегда оставаться на втором плане делая подобные усилия.

Определяя тип организационной культуры можно выделить только некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить некоторые ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчётами в программе её развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры. Необходимо помнить о том, что для каждого предприятия и каждой организации должен существовать свой

рецепт «лечения» организационной культуры,

## 2. Методы изучения организационной культуры

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить следующие:

- интервью и анкетирование;
- косвенные методы;
- изучение устного фольклора;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

### Интервью и анкетный опрос

Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников организации. Можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

Ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании? Организационные символы: Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?

«Герои» организации: Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации? Правила и традиции: Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации? Организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

### Косвенные методы

Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры **не прямо, а косвенно**, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

## **Изучение устного фольклора**

В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. **Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры.** Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

**Истории про «героев»** организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей: показывают достижимость (возможность) успеха, дают образцы для подражания (ролевые модели), устанавливают стандарты работы, мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про "героев", добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про "антигероев" - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование **профессионального сленга**, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива.

К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным.

Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

## **Анализ документов**

Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. **Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса управления.** Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом - между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и

целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

### **Изучение сложившихся в организации правил и традиций.**

Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных **формальных правил** являются правила внутреннего трудового распорядка. **Неформальные правила** касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы: например, торжественное награждение ветеранов, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п.

### **Изучение сложившейся практики управления**

Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации - все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

**Итогом изучения** сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

*Первая задача* - ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

*Вторая задача* - прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

*Третья задача* - оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

## **3. Изменение организационной культуры**



**Организационная культура** – не постоянное явление. Культуре свойственно меняться. Это изменение может быть вызвано многими факторами. Чаще всего это трудоёмкий процесс, который связан с большими затратами моральными и материальными. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией.

В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества. В процессе изменений можно многому научиться. К тому же подумайте, что может быть, если вы не сделаете этих изменений?

**Типы изменений разнообразны:**

- обновления (пересмотр) должностных инструкций, служащих с точки зрения подчинённости и контактов;
- введение новой техники и технологии;
- изменение в организационной структуре;
- увольнение рабочих;
- расширение обязанностей;
- новая система оплаты труда;
- переход на другой режим работы и т.д.

Следует отметить, что могут существовать **изменения в поведении** и **изменения в культуре**. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации:

**Изменение культуры**

1. Значительные изменения культуры без изменения поведения (проблемы способностей и подготовки)	3. Значительные изменения поведения и культуры (постоянные изменения)
4. Никаких изменений (статус-кво)	2. Значительные изменения поведения без изменения культуры (проблемы приверженности и последовательности)

**Изменение поведения**

**1.** В этом случае (изменение культуры без изменения поведения) работники могут изменить одно или несколько верований, или ценностей, но при этом они не способны изменить своё соответствующее поведение.

Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить.

Для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, умений и навыков: решить эту проблему можно путём научения (например, учиться на своих ошибках). В коммерческих организациях люди меняют своё базовое предположение о влиянии внешней среды, однако, для изменения ситуации им не хватает знаний.

**2.** Второе сочетание (это изменения поведения без изменений в культуре).

Несколько работников хотят что-то изменить, и если это руководители, то их будут слушать (например, люди старой закалки, вынужденные работать в новых условиях). Противники изменений формально вынуждены будут следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Проблема – отсутствие последовательности и приверженности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют своё формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения приспособиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

**3.** Третье сочетание (изменения происходят в области поведения и в области культуры). Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят, и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно всё больше ценят изменения и верят в них, меняя своё поведение и дальше.

Изменения осмысленны;

Изменения постоянны, т.к. нет предела совершенству.

**4. Никаких изменений. Статус-кво.**

Одной из основных проблем управления компанией является стагнация. Может быть, это страх руководителя и работников перед изменениями. Может быть, это неумение ставить новые ориентиры.

Большинство попыток изменить организационную культуру оканчивается неудачей, однако руководители многих организаций вновь предпринимают такие попытки, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам. Трансформация организационных культур занимает многие годы и даже десятилетия.

**На возможность изменения культуры влияют следующие факторы:**

- **Организационный кризис.** Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.
- **Смена руководства.** Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.
- **Стадии жизненного цикла организации.** Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:
  - предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
  - работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
  - образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

- **Возраст организации.** Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.
- **Размер организации.** Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.
- **Уровень культуры.** Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.
- **Наличие субкультур.** Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- **анализ культуры**, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

- **разработку специальных предложений и мер.**

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

## **ТЕМА 9 ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### ***1. Понятие лидерства и руководства в управлении***

### ***2. Основные концепции лидерства***

### ***3. Основные типы и стили лидерства***

1. Лидерство и руководство рассматриваются как групповые процессы, связанные с социальной властью в группе. В общих теориях лидерства под лидером и руководителем понимается человек, оказывающий ведущее влияние на группу: лидер - в системе неформальных отношений, руководитель - в системе формальных отношений. В социально-психологическом смысле лидерство и руководство - это механизмы групповой интеграции, объединяющие действия группы вокруг индивида, выполняющего функцию лидера или руководителя. Феномены лидерства и руководства близки по своей психологической сущности, но они не совпадают полностью, поскольку руководитель чаще всего ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер - на групповые интересы. Выделяют два аспекта власти - формальный и психологический - в зависимости от ориентации лидеров и руководителей. Формальный, или инструментальный, аспект власти связан с правовыми полномочиями руководителя, а психологический определяется личностными возможностями руководителя воздействовать на членов группы. Различия между лидером и руководителем:

а) лидер регулирует межличностные отношения;

б) руководитель - формальные.

Лидер связан только с внутригрупповыми отношениями, руководитель же обязан обеспечить определенный уровень отношений своей группы в микроструктуре организации. Лидер является представителем своей группы, ее членом. Он выступает как элемент микросреды, в то время как руководитель входит в макросреду. Лидерство является стихийным процессом в отличие от руководства. Руководство выступает как явление более стабильное, нежели лидерство.

Руководитель в процессе влияния на подчиненных имеет значительно больше санкций, чем лидер. Он может использовать формальные и неформальные санкции. Лидер имеет возможности использовать только неформальные санкции. Различие между лидером и руководителем связано с процессом принятия решений. Для их реализации руководитель использует большой объем информации, как внешней, так и внутренней. Лидер владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Принятие решений лидером осуществляется непосредственно, а руководителем - опосредованно.

Сфера деятельности руководителя шире, поскольку у лидера она ограничивается рамками данной группы. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером. Руководитель же может обладать авторитетом, а может и не иметь его совсем. Некоторые социально-психологические закономерности влияния справедливы как для лидерства, так и для руководства. В некоторых источниках феномены лидерства и руководства рассматриваются как идентичные.

Так, Дэвид Майерс (*амер. 1942-*) считает, что лидерство – это процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу. При этом лидер может быть официально назначен или избран, но может быть и выдвинут в процессе групповых взаимодействий.

## **2. Основные концепции лидерства:**

I) Личностные теории лидерства. Суть этих теорий – лучшие из руководителей обладают набором общих для всех личных качеств, при этом, эффективный руководитель не становится таковым только благодаря набору личных вещей и качеств, а вырабатывает их в процессе своей деятельности.

II) Поведенческие теории. Эффективность деятельности лидера определяется не его личными качествами, а манерой его поведения по отношению к подчиненным, то есть стилем руководства, при этом признается, что не существует оптимального стиля руководства, так как на его эффективность будет оказывать влияние характер конкретных ситуаций.

III) Ситуационные. Суть: На стиль поведения и личные качества лидеров наибольшее воздействие оказывают внешние факторы.

IV) Современные теории лидерства.

1) Теория атрибутивного лидерства. Действия лидера, а также поведение его последователей обусловлено реакцией лидера на поведение его окружения.

2) Теория харизматического лидерства. Харизматичным считается тот лидер, который в силу своих личных качеств способен оказывать глубокое воздействие на своих последователей. Он испытывает высокую потребность во власти, и имеет сильную потребность в деятельности, убежден в моральной правоте того, во что он верит. Потребность во

власти мотивирует его в стремлении стать лидером.

**3. Стиль лидерства – это типичная для лидера система приемов воздействия на членов группы (подчиненных или ведомых).**

**Курт Левин (нем. 1890-1947)** выделил три стиля лидерства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и попустительский (анархический). Авторитарный стиль проявляется в жестких способах управления, отсутствии обсуждения принимаемых решений, управлении группой только одним человеком - руководителем, который сам вырабатывает решения, контролирует и координирует работу подчиненных. Демократический стиль отличается коллегиальным обсуждением проблем в группе, поощрением руководителем инициативы подчиненных, активным обменом информацией между лидером и членами группы, принятием решений на общем собрании.

Попустительский стиль выражается в добровольном отказе руководителя от управленческих функций, устранении от руководства, передаче функций управления членам группы. Каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки. При авторитарном стиле качество решений руководителя зависит от информации, которой он обладает, и от его способности правильно ее интерпретировать. Однако авторитарный руководитель не всегда владеет достаточной информацией для принятия решений, поскольку между ним и его группой существует большая социальная дистанция. Авторитарный руководитель никогда не дает своим подчиненным полной информации о ходе дел, что может вызывать фрустрацию членов группы и ускорить формирование неформальных микрогрупп. Авторитарный стиль предполагает четкое планирование работы, выполнение всех дел в соответствии со сроками. При демократическом стиле руководитель имеет больше информации о групповых процессах, что облегчает принятие решений и делает их более адекватными ситуации. Однако само принятие осуществляется медленнее в связи с демократическими процедурами. Руководитель должен обладать особыми качествами: гибкостью поведения, толерантностью по отношению к подчиненным, терпением и сдержанностью при высоком уровне общительности. Данный стиль способствует более благоприятному психологическому климату в группе, нежели авторитарный. Здесь у руководителя могут быть проблемы в связи с контролем деятельности. Попустительский стиль встречается реже. При таком стиле группа существует самостоятельно, и сама определяет основные направления своей жизнедеятельности.

Постепенно происходит полный отказ от формальных отношений, социальная дистанция между членами группы резко сокращается. В такой ситуации может снизиться интерес к делу, и совместная цель может быть и не достигнута. Только высокий уровень личностного или профессионального развития членов группы может способствовать нормальной работе группы при таком управлении. Наиболее успешные

лидеры и руководители ориентируются на все три стиля в зависимости от условий деятельности. Основные факторы изменения стиля руководства: степень срочности принятия решения, конфиденциальность задачи, величина группы, личность руководителя, группы

#### **Основные типы лидеров:**

- 1) Патриарх. Это лидер, которого выдвигают на основе любви и почитания.
- 2) Вождь. Его выдвигают и стремятся подражать.
- 3) Тиранин. Его выдвигают, потому что его боятся и подчиняются.
- 4) Организатор. Его выдвигают, потому что он умеет объединять людей и его за это уважают.
- 5) Соблазнитель. Его выдвигают, так как умеет играть на слабостях людей.
- 6) Герой. Его выдвигают за то, что может пожертвовать собой ради других.
- 7) Козел отпущения. Его выдвигают за то, что на него можно свалить все ошибки.

## **Тема 10. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

**1. Понятие социального проектирования. Его объект и субъект.**

**2. Методики социального проектирования**

**3. Этапы проектирования**

**1. Термин** «проектирование» происходит от лат. *«projectus»* — брошенный вперед; это – процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния.

Это специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений. Проектирование — составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления. Чтобы точно и однозначно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению. Такими понятиями являются следующие: планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование. Все эти понятия нами будут рассмотрены. Начнём с уточнения содержания этих понятий:

**Планирование** — научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций в развитии того или иного явления и его реализации, и претворения в интересах общества.

**Предвидение** — в узком смысле — предсказание, в более широком — предпочтительное знание о событиях или явлениях, которые существуют, но

не зафиксированы в наличном опыте.

Предвидение может быть простым предвосхищением, предугадыванием, основанным на биологических и психофизиологических способностях (начальная ступень), и собственно предвидением (высшая ступень) — человеческим представлением о будущей судьбе самого себя, своих качеств, своего окружения и ближайшей контактной микросреды. Научное предвидение основывается на выявлении закономерностей развития явления или события, когда известны причины его зарождения, формы функционирования и ход развития.

**Прогнозирование** — есть форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом явления на основе выявленных параметров его возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития.

Мы остановимся на социальном проектировании.

**Социальное проектирование** — это процесс создания прототипа, прообраза социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. В отличие от проектирования таких объектов, при изменении которых не учитывается субъективный фактор, при проектировании социальных объектов этот фактор должен учитываться. Его учет во многом предопределяет специфику социального проектирования. При этом в основания социального проектирования должны быть заложены следующие параметры, т.е. необходимо помнить, что:

- социальный объект - противоречив;
- у социального объекта существует многовекторность развития (несколько путей развития);
- невозможно описать социальный объект конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость);
- на социальный объект влияет много объективных факторов;
- существует множество субъективных факторов, влияющих на социальный объект, например, исследователь может по-разному оценить зрелость развития социального объекта и т.п.

Социальное проектирование дает возможность *оценить обоснованность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития.*

Проектирование учитывает и возможность неудачного эксперимента по проверке идей, так называемый отрицательный результат. При его получении необходим тщательный анализ причин, чем вызвано несоответствие в решении поставленных задач. Процесс социального проектирования также называют «социальным конструированием».

### **Субъект и объект социального проектирования**

**Субъектом** социального проектирования (т.е. тем, кто осуществляет проектирование) являются *различные носители управленческой деятельности*, — как *отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты* и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной



действительности. Необходимая черта субъекта проектирования — его *социальная активность, непосредственное участие в процессе проектирования.*

**Объектом** социального проектирования (т.е. где или на ком осуществляется процесс проектирования) *называют системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий,* включенных в проектную деятельность, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия. Это могут быть объекты самой различной природы:

- 1) *человек как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;*
- 2) *различные элементы и подсистемы социальной структуры общества (трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.);*
- 3) *разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.);*

Анализ объекта и субъекта проектирования позволяет создать **«информационный массив»**, который является главным источником социального проектирования. Информационный массив — это *система определенных на научной основе параметров, факторов, комплексно характеризующих объект проектирования.* Среди множества источников создания «информационного массива» — материалы социологических исследований, интервьюирование, анализ периодической печати, статистические данные и т. п.

Основная цель социального проектирования как специфической управленческой деятельности — создание с помощью информационного массива **социальных проектов.** Социальный проект как источник информации представляет собой связанные определенной зависимостью сознательно разработанные научно обоснованные характеристики, дающих конкретные знания о будущем желаемом состоянии социальной системы или процесса. Нужно отметить, что социальный проект представляет собой предписывающую модель. *В проекте отражено будущее желаемое состояние системы, которое возникает при определенных действиях людей, наличии определенных финансовых, трудовых, материальных, топливно-энергетических и других ресурсов, в том числе интеллектуальных, познавательных, эвристических, ценностных.*

Социальный проект должен содержать систему общих параметров проектируемого объекта, характеризующих его целостность, а также систему параметров составляющих его подсистем, блоков, элементов, их связей.

Всем научно разработанным социальным проектам присущи следующие **черты:**

- 1) наличие таких характеристик, которые у проектируемого объекта без четкого проекта не возникают;
- 2) наличие параметров, способных обеспечить реализацию социального заказа;
- 3) наличие характеристик, поддающихся внедрению в течение определенного промежутка времени.

Проект будущих возможных состояний социальных систем, процессов и явлений должен соответствовать следующим условиям его разработки:

- он должен быть создан на научной основе,
- не противоречить нравственным нормам,
- выражать общепринятые социальные ценности,
- выражать социальный заказ,
- быть эффективным с точки зрения реализации,
- не содержать противоречий,
- должен быть предназначен для реализации.

**Социальный проект устанавливает параметры, основные характеристики развития социальных систем на ограниченный, четко определенный отрезок времени.** Однако мало определить стратегически важные цели, направление развития, важно уметь выразить их в определенных показателях.

Основной конечной стратегической целью социального проекта является создание оптимальной общности организации коллективных отношений с учетом объективных условий и жизнедеятельности различных социальных групп.

К **средствам осуществления** социального проектирования относятся те (в том числе технические, математические и логические), при помощи которых получается, анализируется и перерабатывается информация о состоянии систем и процессов, тенденциях их развития, возникновении и развитии проблемной ситуации, потребностях субъектов, средств, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, чертежи, бланки, схемы, сети взаимодействий, макеты, коды, символы, алгоритмы, блок-таблицы, матрицы и другие носители, осуществляется управление процессом проектной деятельности.

## **2. Методики социального проектирования**

Социальное проектирование использует специальные методики. **Методики** — это способы достижения цели; построение социального проекта — это определенным способом **упорядоченная деятельность субъекта проектирования**. Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма, методику синектики.

**Методика матрицы идей** — это когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и

первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

**Методика вживания в роль** помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто заглядывание в будущее, а стремление глубже понять, как будет реализован проект. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

**Метод аналогии** является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Утверждение (прогноз и проектирование) по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

- чем больше известно общих признаков у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности вывода по аналогии;
- чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;
- чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше степень, вероятности;
- если предмет, в отношении которого мы осуществляем прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь свойством, не совместимым с тем свойством, которое прогнозируется, то общее сходство не имеет никакого значения.

**Методика мозгового штурма** — связь с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

**3. Этапы проектирования** — система приемов, методов, правил, процедур, операций по созданию социального проекта. Наиболее общепринятой является следующая схема социального проектирования: **уяснение проблемы (проблемная ситуация) — социальный заказ — социальный паспорт — цели проекта — задачи проекта — изыскательский прогноз — нормативный прогноз — верификация и корректировка — модель — конструкт — проект.**

**1. Уяснение проблемы.** Предметная проблемная ситуация (организационная, социальная) — некое социальное противоречие, требующее организации целенаправленных действий для его устранения или

выбора одной из возможных альтернатив социального развития.

**2. Социальный заказ.** Заказ выступает в качестве определенной социальной установки на разработку конкретных мероприятий по реализации материальных и духовных потребностей людей, разрешений противоречий, поиска компромисса. Социальный заказ формируется на осознании необходимости решения возникшей социальной проблемы, без чего невозможно дальнейшее эффективное функционирование и развитие общности, успешное продвижение вперед.

**3. Паспортизация объекта** — получение точных данных о системе, процессе или явлениях, описание их состояний, функционирования и развития. Паспорт — это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов. В социальном паспорте должны содержаться основные сведения об изменениях социальной структуры, условий, охраны и оплаты труда, жилищных и культурно-бытовых условий и т. п. Этапы создания паспорта социальной структуры (общий эскиз):

а) определение характеристик и параметров, влияющих на нормальное функционирование и развитие системы, их классификация и дифференциация;

б) разработка форм паспорта (внесение показателей, которые будут изменяться под воздействием управляющей подсистемы);

в) заполнение форм паспорта, получение необходимых данных: работа с документами, анкетирование, интервьюирование и т. п.

**4. Цели.** Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание субъектами цели — залог успеха. Процесс построения цели соответствует в мышлении процессу практической деятельности. Целеполагание включает в себя три основных звена:

а) отображение потребности (мотив);

б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий);

в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых).

В каждой из установленных целей нужно выделить самый важный результат; указать сроки предполагаемого достижения цели; определить затраты на достижение цели и отдельно на материалы и оборудование; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута, обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эти цели установил.

Формулировать цель можно различными способами, в том числе и графически. «**Дерево целей**» — это связанный ориентировочный график, выражающийся отношениями между различными целями, их оценками, этапами и проблемами их достижения. Построение «дерева целей» требует

детального изучения социального заказа, проблемной ситуации, объектов проектирования, внешних условий, материально-технических, финансовых, трудовых, энергетических и других ресурсов, систем ограничений и т. п.

Важно уже на стадии определения целей предусмотреть все противоречия между ними и избежать дальнейших конфликтов, т. е. уже на этом этапе проектирования необходимо установить причины несовместимости целей, наметить пути их устранения.

Перед каждой системой выдвигаются сразу несколько целей. Одну из них важно конструировать в качестве главной, обобщающей, на достижение которой и направлено функционирование всей системы.

**5. Задачи.** После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи, стоящие перед социальной системой. Что такое задачи нам уже известно – это этапы достижения целей.

Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей.

**6. Прогнозирование** — один из важнейших этапов проектной деятельности. Прогнозирование в широком смысле — предвидение, вообще получение любой информации о будущем. В узком смысле — специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы развития явлений.

Социальное прогнозирование — это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т. п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.

**Главная задача прогнозирования — научная разработка прогнозов.** Прогноз — это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объектов в будущем или об альтернативных путях и сроках их осуществления. Прогноз описывает будущее состояние системы. Прогноз как познавательная модель носит описательный характер.

## **Тема 11. ФОРМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

- 1. Социальная проекция.**
- 2. Социальная диагностика.**
- 3. Социальное предвидение.**
- 4. Социальное прогнозирование.**
- 5. Социальное планирование.**
- 6. Социальное конструирование и социальная инженерия.**

Провал того или иного социального проекта часто является следствием того, что инициаторы понадеялись на здравый смысл, на интуицию, на свои

догадки, не проведя хотя бы скромных исследовательских действий. Нередко диагностические и прогностические исследования позволяют уточнить и даже изменить стратегию действий в рамках социального проектирования.

Чтобы не допустить провала проекта, мы должны чётко осознавать, **во-первых**, изучить имеющиеся уже сейчас условия деятельности, т. е. провести диагноз обстоятельств, на которые мы можем в своем проекте опереться или которые будут нам противостоять;

**во-вторых**, нам надо понять, как проект будет развиваться во времени, следовательно, стоит задача спрогнозировать будущие состояния общества, будущие обстоятельства, связанные с нашим проектом, и его воздействие на социальную действительность.

**Иначе говоря, нам надо поставить диагноз и сделать прогноз.**

## **I. СОЦИАЛЬНАЯ ПРОЕКЦИЯ**

### **Социальная проекция: подходы к проблеме**

В основании социального проектирования лежит построение социальной проекции. Проекция может быть нескольких видов:

#### **1. Психологическая проекция**

Как уже было сказано на предыдущей лекции: термин *«projectio»* происходит от латинского «бросание вперед, выбрасывание». В основном этот термин использовался в психологии для характеристики восприятия собственных психических процессов как свойство внешнего объекта в результате бессознательного перенесения на него своих внутренних импульсов и чувств (перенос определенных субъективных представлений на объективный предмет). Проекция играет большую роль в формировании психики, особенно в раннем детском возрасте, когда отсутствует четкая дифференциация между собственным «Я» и внешним миром.

Механизм проекции используется в диагностических целях в так называемых проективных тестах для выявления скрытых мотиваций и побуждений.

Этот вид проекции можно назвать ещё субъективно-личностным, он включает в себя желания, помыслы, фантазии и мотивируется побуждениями личностного психологического ожидания чего-то от будущего.

#### **2. Социальная проекция как форма видения будущего**

Кроме психического переноса вполне правомерно рассматривать и перенос социальный. Именно это наполняет проекцию социальным смыслом.

В чём смысл социального переноса?

1. Человек составляет **представление**: он ожидает что-то от будущего, он всматривается в него, ему свойственны определенные социальные надежды. Они, естественно, личностно окрашены и социально обусловлены. Проще говоря, человек как бы представляет, как он будет жить в том временном измерении, которое еще не оформилось. Этот перенос и есть проекция.

2. Человек делает выбор – **социальное предпочтение**. Социальная проекция обусловлена социальными качествами и социальными

предпочтениями субъекта. Она мотивируется системой социальных ценностей, мировоззрением, социальными предпочтениями и социальными ожиданиями, которые основаны на *социальных эмоциях*.

3. В отличие от прогноза, проектирования и конструирования, социальная проекция — **специфический взгляд в будущее**. Перенос на будущее свои сегодняшние социальные чувства и социальные предпочтения, субъект социальной проекции как бы выбирает среди множества версии социального развития ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его социальных ценностей. Он не конструирует социальный мир, а только лишь обзирает среди множества возможных миров тот, в котором он бы жил в будущем. Он ищет свой социальный мир. Социальная проекция лишена предметности, но в своей социальной иллюзорности вместе с этим имеет ряд совершенно реальных характеристик.

**А)** Она не обременена условиями реализации социальных проектов, их ресурсами и технологией, которые, как правило, приводят совершенно не к тому результату, который изначально проектировался.

**Б)** Проекция не характеризуется этапностью планирования и несоответствием планируемых этапов реальным показателям.

**В)** Проекция — это не прогноз, основанный на учете составляющих того или иного социального действия.

Можно сказать, так, что социальная проекция как взгляд в будущее, основанный на социальном ожидании и социальном предпочтении, не ограничена реалиями бытия.

Социальная проекция отлична от социальной фантазии и социальной иллюзии. Социальная фантазия и социальная иллюзия могут трактоваться как необходимая, но недостаточная часть социальной проекции. И той, и другой свойственны те или иные социальные ожидания, но *фантазия и иллюзия лишены обоснованных социальных предпочтений, в частности*, тех, которые мотивируют социальное действие. Если социальную фантазию и социальную иллюзию и роднит с социальной проекцией взгляд в будущее, основанный на том или ином социальном ожидании, то *социальное предпочтение — основная часть социальной проекции, предполагает некоторое социальное действие*.

Итак, с осмысления или обозначения социальной проекции мы можем говорить о начале процесса проектирования. Социальная проекция — это некоторая канва, которая задаёт нам ориентиры для будущих действий.

## **II. СОЦИАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА**

**Социальная диагностика** — это установление степени соответствия (несоответствия) параметров социальной реальности (ресурсов, свойств объектов, социальных установок) социальным показателям и нормативам.

В основе социальной диагностики лежат:

**I. Объективные факторы.** Это статистические данные.

В основе социальной диагностики лежит измерение признаков, и здесь применяются различные измерительные процедуры.

Практика социальных обследований с применением статистики уходит корнями в XVII век. В XIX веке социальные обследования проводились для получения достоверного материала об условиях и уровне жизни в городах, распространения бедности и т.д. Эти данные становились предметом общественного внимания, они использовались в аргументации позиций по актуальным проблемам, обсуждавшимся в обществе.

В наши дни мы чаще всего используем статистику как базу для установления объективных параметров той или иной социальной проблемы.

На основании данных о числе родившихся и числе умерших можно судить об утрате или естественном прироста населения.

**II. Субъективные факторы.** Это установки населения и исследователей.

Впрочем, опора на различные учетные данные недостаточна для выводов о жизнеспособности проекта, поскольку необходимо учесть субъективные факторы, влияющие на то или иное поведение людей.

*Установки могут существенно изменить объективные параметры проблемы.* Всегда необходимо учитывать, что в социальной сфере объективные данные несут на себе отпечаток субъективных позиций исследователя.

Через объективные и субъективные факторы мы описываем параметры социальной реальности, которые нам необходимо будет сравнить с социальными показателями для установления соответствия или не соответствия.

В показателях, применяемых в социальной сфере, отражаются культурные традиции, принятые стандарты жизни, идеальные представления о благосостоянии (например, нормы жилплощади, рождаемости, средней зарплаты и т.п.).

#### **Этапы диагностики:**

На **первом этапе** диагностики проводится *сравнение*:

— с результатами деятельности (свойствами и т. д.) других (мы бы сказали «чужих»). Это позволяет нам выявить *социальную соотносительную норму*;

— с прежними результатами нашей деятельности (свойствами и т. д.). Если разработчик проекта представлен в одном лице, то для такого исследовательского результата подойдет название «*индивидуальная соотносительная норма*»; для сложившейся, более или менее устойчивой группы разработчиков — «*групповая соотносительная норма*»;

— с поставленными целями (критериями). Это *предметная соотносительная норма*.

На **втором этапе** делается *анализ полученных измерений*, итогом которого становится классификация по интересующим нас признакам, цель которой — определение причинно-следственных связей.

**Третий этап** составляет *интерпретация* (синтез) полученной разнородной информации.



Социальная диагностика призвана дать инициатору проекта характеристику социальной реальности «здесь и сейчас». Но то, что есть «здесь и сейчас», имело свое прошлое, свою историю, оно не пришло из ниоткуда. Оно будет иметь и свое будущее, причем будущее не обязательно станет повторением того, что есть «здесь и сейчас». Это обстоятельство требует от нас не ограничиваться диагнозом сегодняшних проблем и сложившихся к данному моменту наших возможностей. Даже краткосрочный проект имеет временное и пространственное протяжение. Если же говорить о долгосрочных проектах, нам невозможно браться за их осуществление, если мы не прогнозируем будущих стадий развития общества и влияния нашего проекта на это развитие.

В этой связи в следующем параграфе и пойдет речь о социальном предвидении и социальном прогнозировании, применяемом для оценки жизнеспособности социального проекта.

### **III. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДВИДЕНИЕ.**

В современной зарубежной и отечественной литературе научное предвидение обычно подразделяется на естественнонаучное (перспективы развития природы в целом или отдельных ее явлений) и социальное (перспективы развития личности и общества).

Предвидение в научной литературе в большинстве случаев трактуется в двух смыслах: а) как предсказание тех или иных событий; б) как предпочтительное знание о событиях и явлениях, которые существуют, но не зафиксированы в опыте.

Социальное предвидение имеет несколько форм конкретизации. Прежде всего, нужно отметить

**предчувствие** (простое предвосхищение), которое может выступать как психофизиологическое или биологическое явление, практически присущее всем высшим живым организмам, и как социальное явление, которое находит воплощение и отражение в жизни многих людей и связано обычно с ожиданием вероятностных событий. Более высокой формой является **предугадывание (предвосхищение)**, которое присуще только человеку и выступает как вид его интеллектуальной деятельности, как размышление о будущем на основе личного опыта. Это проявляется в представлении о будущности своей личной судьбы, своей профессии, своего ближайшего окружения и контактной среды (микросреды).

Следующим уровнем является **конкретное научное предвидение** как *логический вывод из закономерностей развития определенного природного или общественного явления, когда известны причины его зарождения и функционирования и ход развития представляется в виде определенного алгоритма*. Иногда конкретное научное предвидение обретает вид предсказания, когда оно локализовано во времени и пространстве. Высшей формой научного социального предвидения является *определение совокупности будущих изменений, которые ожидаются в рамках всего общества, касаются всего человечества или его крупных частей*.

Социальное предвидение представляет собой форму опережающего отражения действительности, направленную на определение общественных явлений, относящихся к будущему или к неизвестным в данный момент его состояниям, но поддающимся выявлению и использованию в теории и практике управления.

Особо следует подчеркнуть, что **важнейшая функция** научного предвидения состоит в том, чтобы *дать информацию о степени неопределенности различных неуправляемых параметров, влияющих на результаты управления.* В этой связи имеет смысл остановиться на классификации неопределенностей.

**Неопределенность**, т. е. неполное и неточное представление о значениях различных параметров в будущем, порождается различными причинами. Если классифицировать виды неопределенности в зависимости от причин, по которым они возникают, то можно выделить два их вида.

К первому будут относиться *неопределенности, являющиеся следствием неполного знания объективных тенденций и закономерностей*, по которым развивается тот или иной процесс, а ко второму— неопределенности, *порождаемые другими причинами, в том числе и случайностью.*

Нужно иметь в виду, что по мере углубления знания об интересующем нас объекте неопределенности первого вида уменьшаются. Что же касается неопределенностей случайного характера, то они объективно присущи реальной действительности, и их нельзя устранить. Такие неопределенности можно только учесть при сравнении альтернатив и выборе наилучшей.

#### **IV. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

Слово «прогнозирование» происходит от греческого слова, означающего предвидение или предсказание. Однако, социальное прогнозирование — не один из видов предвидения, а следующий этап, который связан с управлением процессом.

**В самом общем смысле** прогнозирование означает *разработку прогноза в виде формулирования вероятностного суждения о состоянии какого-либо явления в будущем.*

**В узком значении** прогнозирование означает *специальное научное исследование перспектив развития какого-либо явления, преимущественно с количественными оценками и с указанием более или менее определенных сроков изменения этого явления.*

Прогноз не предусматривает решения проблем будущего. Его задача в том, чтобы содействовать научному обоснованию планов и программ развития. Прогнозирование характеризует возможный набор необходимых путей и средств претворения в жизнь намечаемой программы действия.

Под прогнозом следует иметь в виду **вероятностное утверждение о будущем с относительно высокой степенью достоверности.** Его отличие от предвидения заключается в том, что последнее трактуется как невероятностное утверждение о будущем, основанное на абсолютной

достоверности, или (другой подход) представляет собой логически сконструированную модель возможного будущего с пока не определенным уровнем достоверности. Легко выяснить, что в качестве основания для разграничения терминов используется степень достоверности высказываний о будущем. Вместе с этим очевидным является то, что прогнозирование исходит из многозначности развития.

Прогноз имеет конкретный характер и обязательно связан с определенными количественными оценками. В соответствии с этим автор относит ожидаемое количество преступлений в следующем календарном году к разряду прогнозов, а досрочное освобождение заключенного при известных условиях — к категории предсказаний.

Можно сделать вывод, что предсказание — это качественные оценки будущего, а прогноз — количественные оценки будущего.

**Социальное прогнозирование** — определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, оптимального исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию. Социальное прогнозирование — это работа с альтернативами, глубокий анализ степени вероятности и многовариантность возможных решений.

Вместе с этим необходимо отметить отличительные, специфические особенности социального прогнозирования. Их можно выделить следующим образом.

Во-первых, *формулировка цели здесь носит сравнительно общий и абстрактный характер: она допускает большую степень вероятности.* Цель прогнозирования — на основе анализа состояния и поведения системы в прошлом и изучения возможных тенденций изменения факторов, влияющих на рассматриваемую систему, правильно определить вероятностные количественные и качественные параметры ее развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой окажется система.

Во-вторых, *социальное прогнозирование не обладает директивным характером.*

В заключение можно сказать, что качественное отличие вариантного прогноза от конкретного плана состоит в том, что прогноз дает информацию для обоснования решения и выбора методов планирования. Он указывает на возможность того или иного пути развития в будущем, а в плане выражено решение о том, какую из возможностей общество реализует.

Существует заметная разница между прогнозированием в рамках естественных и технических наук, с одной стороны, и в рамках общественных наук, с другой. Прогноз погоды, например, может быть установлен с высокой степенью вероятности. Но при этом его нельзя отменить управленческим решением. В небольших пределах человек может сознательно изменить состояние погоды (так, возможна расчистка неба от туч в связи с проведением крупного общественного праздника или стимулирование схода снежных лавин в горах), но это очень редкие случаи противодействия прогнозу. В основном человеку приходится

приспосабливать свои действия к погоде (брать зонтик, если ожидается дождь; надевать вещи потеплее, если обещано похолодание, и т. д.).

Специфика же социального прогноза состоит в том, что предвидение социальных явлений и процессов и управление ими тесно связаны. Спрогнозировав нежелательный социальный процесс, мы можем его остановить или так видоизменить, что он не проявит своих отрицательных качеств. Спрогнозировав позитивный процесс, мы можем активно содействовать его развитию, способствовать его расширению по территории действия, охвату людей, длительности проявления и т. д.

Социальное нововведение обладает спецификой в ряду других нововведений: если в научно-технической, экономической сферах смысл нововведения — достижение большей эффективности, то в социальной сфере установление эффективности проблематично. Чем это определяется?

1. В социальной сфере улучшение положения одних людей может создавать напряженность (иногда — только психологическую) у других. Социальное нововведение оценивается через призму ценностно-нормативной системы.

2. Успешное решение одних социальных проблем может породить другие проблемы или оказаться успехом не в том смысле, в котором понималась задача.

Существуют **три основных** специфических **способа прогнозирования**: экстраполяция, моделирование, экспертиза.

Классификация прогнозирования на экстраполяцию, моделирование и экспертизу является достаточно условной, поскольку прогностические модели предполагают экстраполяцию и экспертные оценки, последние представляют собой итоги экстраполяции и моделирования и т. д. В разработке прогнозов также используются методы аналогии, дедукции, индукции, различные статистические методы, экономические, социологические и др.

### **1. Метод экстраполяции.**

Данный метод был одним из исторически первых методов, который стал широко использоваться в социальном прогнозировании. *Экстраполяция* — это распространение выводов, сделанных при изучении одной части какого-либо явления (процесса), на другую его часть, в том числе ненаблюдаемую. В социальной области это способ предвидения будущих событий и состояний, исходя из допущения, что некоторые тенденции, проявившиеся в прошлом и в настоящем, сохраняются.

Экстраполяция широко применяется в демографии при расчетах будущей численности населения, его половозрастной и семейной структур и т. д. С помощью этого метода может быть рассчитано будущее омоложение или старение населения, дана характеристика рождаемости, смертности, брачности в периоды, которые отстоят от настоящего на несколько десятилетий.

С помощью компьютерных программ (Excel и др.) можно построить

экстраполяцию в виде графика в соответствии с имеющимися формулами.

Однако в социальном прогнозировании возможности экстраполяции как метода прогнозирования в некотором роде ограничены. Это вызвано рядом причин, которые связаны с тем, что социальные процессы развиваются во времени. Это ограничивает возможности их точного моделирования. Так, до какого-то момента процесс может медленно нарастать, а затем наступает период бурного развития, который завершается этапом насыщения. После этого процесс опять стабилизируется. Если не учесть подобные особенности протекания социальных процессов, то применение метода экстраполяции может привести к ошибке.

**2. Моделирование.** *Моделирование — это метод исследования объектов познания на их аналогах (моделях) — вещественных или мысленных.*

Аналогом объекта может быть, например, его макет (уменьшенный, соразмерный или увеличенный), чертеж, схема и т.д. В социальной сфере чаще используются мысленные модели. Работа с моделями позволяет перенести экспериментирование с реального социального объекта на его мысленно сконструированный дубликат и избежать риска неудачного, тем более опасного для людей управленческого решения. Главная особенность мысленной модели и состоит в том, что она может быть подвержена каким угодно испытаниям, которые практически состоят в том, что меняются параметры ее самой и среды, в которой она (как аналог реального объекта) существует. В этом огромное достоинство модели. Она может выступить и как образец, своего рода идеальный тип, приближение к которому может быть желательным для создателей проекта.

В то же время недостаток модели — ее упрощенность. Те или иные свойства и характеристики реального объекта в ней огрубляются или вовсе не принимаются в расчет как несущественные. Если бы этого не делалось, работа с моделью была бы крайне усложнена, а сама она не содержала уплотненную, компактную информацию об объекте. И все же здесь кроются возможные ошибки приложения моделирования к социальному проектированию и прогнозированию.

Это обстоятельство важно учитывать в социальном проектировании. Приемы моделирования способны облегчить задачи проектирования, сделать проект обозримым. Многие, ведя беседу, держат перед собой лист бумаги и по ходу изложения своей точки зрения фиксируют основные пункты, обозначают стрелками и другими знаками связи между ними и т. д. Это — одна из обыденных форм *визуализации*, широко применяемой в моделировании. Визуализация способна более четко выявить суть проблемы и ясно обозначить, в каких направлениях она может решаться и где ждать успеха, а где провала.

Значение нематематического моделирования для социального проектирования очень велико. Модель позволяет не только выработать эффективное управленческое решение, но смоделировать конфликтные

ситуации, вероятные при принятии решения, и способы достижения согласия.

Фактически моделированием являются любые разновидности деловых игр.

Анализ и моделирование социальных систем в последнее время разворачиваются в автономную социологическую дисциплину с оригинальным математическим программным обеспечением.

**3. Экспертиза.** Особым способом прогнозирования является экспертиза. В социальном проектировании она применяется не только для решения задач прогнозного обоснования, но и везде, где приходится заниматься вопросами с низким уровнем определенности параметров, подлежащих изучению.

Экспертиза в контексте исследований по искусственному интеллекту трактуется как *разрешение трудноформализуемой* (или плохо формализованной) *задачи*. Возникшее в связи с проблемами программирования, это понимание экспертизы приобрело общесистемный характер. Именно трудность формализации некой задачи делает неэффективными другие методы ее исследования, кроме экспертизы. По мере нахождения способа описания задачи формальными средствами возрастает роль точных измерений и расчетов и, напротив, уменьшается эффективность применения экспертных оценок.

*Итак, экспертиза есть исследование трудноформализуемой задачи, которое осуществляется путем формирования мнения (подготовки заключения) специалиста, способного восполнить недостаток или несистемность информации по исследуемому вопросу своими знаниями, интуицией, опытом решения сходных задач и опорой на «здравый смысл».*

**Социальный проект подвергается экспертизе на всем протяжении его разработки и осуществления.**

На стадии проработки концепции экспертно устанавливаются многие показатели, по которым предстоит измерять эффективность осуществления проекта. Оценка жизнеспособности проекта в значительной мере основывается на экспертных заключениях как в отношении проекта, так и в отношении социальной среды, в которую он внедряется. Диагностические и прогнозные исследования в социальной области без применения экспертных методов невозможны.

При рассмотрении подготовленного текста проекта конкурсными комиссиями, инвесторами, органами государственной власти и органами местного самоуправления, другими организациями, которые принимают по проекту управленческие решения, также проводится экспертиза. Экспертно оценивается проект в рамках текущего контроля за его реализацией. Наконец, завершение проекта, установление того, удалось ли его воплотить в соответствии с замыслом, также предполагает экспертизу.

## **V. СОЦИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Развитие общества не должно быть стихийным и непредсказуемым.

Историческая практика говорит о том, что общество тогда может целенаправленно изменяться, когда оно планомерно, на основе научных данных планирует свое изменение. Это говорит о том, что оптимальное научное управление общественной жизнью требует рассматривать социальное планирование как единство познавательной и общественно-преобразовательной деятельности, а также видеть его специфику во всех сферах общественной жизни — экономике, социальной сфере, политике, духовной жизни и т.п.

Социальное планирование представляет собой научно обоснованное определение целей, показателей, заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных Процессов и основных средств их претворения в жизнь в интересах всего населения.

Уровни социального планирования

Уровни социального планирования принято различать в связи с тем, на каком уровне социальной организации осуществляется то или иное социальное изменение или социальная трансформация.

➤ Первый уровень планирования — это планирование социального развития трудовых коллективов. Различные виды производственных коллективов предполагают при планировании их развития различные методики. Накопленный опыт свидетельствует, что на уровне трудового коллектива наиболее действенными оказались планы, которые базировались на следующих принципах. На что нужно обращать внимание?

*Принцип 1.* Что и в какой степени работник способен сделать для успешного развития производства и как он сам будет изменяться под влиянием научно-технического и социального прогресса.

*Принцип 2.* Действенность планов социального развития зависит от условий, которые может создать коллектив для человека, конкретных преимуществ, которые он может получить в процессе распределения материальных и духовных благ. Суть вопроса — в обеспечении единства усилий, предпринимаемых государством по повышению уровня жизни работников и возможностей, которыми располагает конкретное производство или регион. Важнейшим аспектом реализации этого принципа является совершенствование материального и морального стимулирования. В последние годы высказано много предложений и проведен ряд экспериментов по усилению заинтересованности людей в конечных результатах труда.

*Принцип 3.* Процессы взаимодействия человека с производственной организацией, городом или районом (а следовательно, и со всем обществом) не должны протекать спонтанно, случайно, стихийно, а должны быть выражением сознательной деятельности, участием членов трудовых коллективов в управлении этими процессами.

➤ **На региональном уровне** социальное планирование представляет собой особую форму целенаправленного регулирования социальных процессов на уровне республики, области (края), экономического района и

других административных единиц. Для решения задач эффективного функционирования всего общественного организма огромное значение приобретает выравнивание уровней социального развития в территориальном разрезе и особенно регулирование миграционных потоков, рациональное использование трудовых ресурсов, развитие национальных отношений, распределение и потребление культурных ценностей. Как показал опыт, главной целевой установкой для регионального социального планирования является создание благоприятных условий для трудовой и повседневной жизни.

➤ Планирование **на уровне экономических районов** должно с необходимостью учитывать, что каждый из социальных процессов — развитие наций, повышение уровня жизни народов, миграция населения, совершенствование системы образования — требует нахождения того, что характеризует его сущность и специфику в данном регионе. Кроме того, при изучении социального процесса уточняется, что отличает его от аналогичных процессов в других районах страны. Одним из основных условий становится оптимальное сочетание отраслевого и регионального планирования в интересах эффективного функционирования общества. Особенностью регионального планирования по экономическим районам является также соблюдение принципа системности, определяемого совокупностью показателей. Кроме того, проблемы, стоящие перед республикой или областью, не всегда по своей актуальности совпадают с общегосударственными.

#### **Формы социального планирования**

Формы социального планирования различаются, прежде всего, следующим образом:

во-первых, **адресным планированием**,

во-вторых, планированием при помощи **косвенных (экономических и социальных) рычагов**.

**1. Конкретное**, или, как сейчас принято говорить, **адресное планирование** включает разработку и обоснование системы заданий, которая доводится до сведения различных государственных или общественных организаций. На этом уровне устанавливаются задания по достижению определенного уровня общественного развития. Важным является то, что прежде всего это касается рационального соотношения, пропорций в развитии социальных процессов. Подобные соотношения отражают реальное состояние общества, тенденции его прогресса, уровень достижений науки и техники, потребности людей.

По своей сути социальное планирование связано с определением сроков, необходимых для выполнения поставленной задачи. Очевидно, что чем сложнее цель, тем больше требуется времени не только для всестороннего научного обоснования принимаемого решения, но и для его осуществления. Временная протяженность планового периода не может быть задана априорно и должна строиться на основе единства качественных и



количественных показателей. Надо отметить, что опыт адресного планирования во многом дискредитировал себя, ибо он давал простор командным методам, игнорируя научные основы определения ориентиров социального развития и изменения.

**2.** При планировании социальных процессов **с помощью косвенных рычагов** подробно изучаются конкретные условия, возможности и потребности. На следующем этапе определяется, какие элементы, составные части не поддаются государственному и общественному регулированию. Применительно к ним ставится задача их количественного измерения и прогнозирования для принятия соответствующих решений в целях ослабления или нейтрализации отрицательных последствий и негативных результатов.

В действительности самого процесса планирования выявляются также те переменные, на которые можно воздействовать и которые, собственно говоря, и являются объектами социального планирования и регулирования. Чтобы минимизировать количество трудовых затрат, не требующих квалификации или тяжелого физического труда, помимо планирования технического прогресса необходимо регулирование роста квалификации рабочих. Планы повышения их профессионального уровня предполагают прежде всего ликвидацию некоторых видов труда. Затем в них должно найти отражение изменение содержания труда многих профессий. И наконец, — это является особенно важным — многим из специальностей предстоит сохраниться только как этапы в трудовой деятельности человека.

Очень важно при социальном планировании учитывать интересы конкретных социальных групп. При решении экономических задач интересы всего народа и отдельных социальных групп в основном совпадают, но этого нельзя сказать о других сферах общественной жизни. Так, целью в сфере производства является минимум затрат при реализации поставленной задачи. Добиваться же минимизации затрат при планировании социальных процессов — значит сознательно идти на ущемление интересов некоторых социальных групп. Максимум социального результата не всегда достигается минимизацией затрат. А это одна из важнейших целей социального планирования.

Следует заметить, что эти две формы планирования в чистом виде не существуют. Однако планирование посредством косвенных рычагов получило особую актуальность в связи с осуществлением в стране экономической реформы.

### **Методы социального планирования**

Методы планирования обусловлены теми конкретными задачами, которые ставятся при развитии социальных отношений и социальных структур.

Выделим некоторые общеприменимые методы социального планирования, которые позволяют осуществлять планирование на различных уровнях.

### 1. Аналитический метод социального планирования.

*Аналитический метод* соединяет в себе анализ и обобщение. Его сущность сводится к тому, что в ходе планирования социальный прогресс расчленяется на составные части и на этой основе определяются направления реализации намеченной программы.

2. Все большее значение приобретает **метод вариантов**, суть которого заключается в определении нескольких возможных путей решения социальных задач при наличии возможно более полной и достоверной информации. Его разновидностью является **метод вариантных приближений**: вначале на базе имеющихся исходных данных определяется возможный путь в порядке первого приближения, а затем производятся последовательные уточнения. Применение этого метода связано с поиском оптимального варианта решений той или иной социальной задачи, с правильным выбором приоритетов.

3. **Комплексный метод** социального планирования. *Комплексный метод* представляет собой разработку программы с учетом всех главных факторов: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, исполнителей, сроков. Его применение предполагает соблюдение следующих требований:

- определение темпов и пропорций развития социального процесса,
- его статистической и динамической модели
- выработку основных показателей плана.

4. В социальном планировании все шире стал применяться **проблемно-целевой метод**, который обычно связан с решением ключевых неотложных задач общественного развития вне зависимости от ведомственной их принадлежности.

Широкое признание получил **социальный эксперимент**, в ходе которого уточняется механизм действия объективных законов и особенности их проявления на базе одного или нескольких социальных институтов. Полученные выводы помогают скорректировать ход развития планируемого процесса, проверить на практике прогнозируемые положения и выводы.

### 3. Экономико-математические методы.

Название группы этих методов достаточно условно. В действительности речь идет о количественном анализе при использовании уже перечисленных выше методов планирования. Математические методы не отменяют социальный анализ, а опираются на него и в свою очередь влияют на дальнейшее его совершенствование.

В настоящее время **количественный анализ** опирается на такие методы, как линейное программирование, моделирование, многофакторный анализ, теория игр и т. д. По всем этим формально-логическим количественным процедурам отводится роль специфического инструмента,

необходимого для решения различных задач.

В теории и методологии планирования важно уметь применять количественные характеристики. Количественный анализ всегда необходимо сопоставлять со здравым смыслом, чтобы не было абсолютизации количественных характеристик. Таким образом, количественный анализ и экономико-математический инструментарий играют важную, но не само-довлеющую роль в планировании. Они нуждаются в постоянном развитии и совершенствовании, в постоянном соотнесении их результатов с социальными целями общества.

## **VI. СОЦИАЛЬНОЕ КОНСТРУИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ**

Социальная инженерия, как социологическая концепция, получившая изначально свое развитие в работах западных социологов, обозначает «социальное конструирование» в рамках частных социальных процессов. Появление социальной инженерии и социального конструирования тесно связано с общей тенденцией применения социологии для решения конкретных практических задач, особенно в области теории и практики управления социальными процессами. *Социальная инженерия и социальное конструирование проектируют правила, этапы и средства рационального воздействия на социальные явления, разрабатывают методы внедрения социологических исследований в общественную практику.*

На уровне современного развития методов социологии, сегодня **социальная инженерия рассматривается в качестве особого направления практической деятельности социолога, сформировавшегося на фундаменте положений социологической науки и реализующегося в сфере управления.** В рамках такого понимания основная функция социальной инженерии связана и с деятельностью по обоснованию, планированию и реализации проектов сознательных изменений социальных систем разных типов и уровней, их подсистем и элементов. Центральной проблемой социальной инженерии является обоснование самой возможности, правомочности и обоснованности внесения осознанных и планируемых изменений в социальную систему, функционирующую на разных уровнях жизнедеятельности. На уровне методологии социальная инженерия связана с определением форм, способов, логики и масштаба вносимых и конструируемых изменений.

Социальный инженер и социальный конструктор исходя из позиций прогнозного проектирования вырабатывают систему приемов внедрения в практику социальных инноваций. Это в определенном смысле конструирует новую реальность. Данная особенность социальной инженерии и социального конструирования связана и с методикой и техникой реализации социальных проектов. Поскольку социальная инженерия по определению ориентирована на внесение изменений в социальные системы, особую роль при формировании подходов занимает позиция субъекта социальных преобразований (каковым выступает социальный инженер).

Существует два подхода как социальному инженеру взаимодействовать с преобразуемым объектом.

Первый подход условно можно назвать **предметным**, второй — **проблемным**.

**Предметный подход** опирается на представление, что социальная реальность является системой, реальностью, обусловленной причинно-следственными закономерностями: функциями объектов, поведением исследователя и т.п.

**Проблемный подход** к социальной инженерии и социальному конструированию сложился недавно (с конца 60-х — начала 70-х гг.) и основывается на представлении о социальной реальности, относящейся к концепции социального действия. Социальная система и социальная организация рассматриваются здесь как гибкие системы взаимодействия, постоянно и сознательно переконструируемые ее членами. При этом системы (особенно организации) нередко делятся на более простые составляющие и выступают как отдельные системы. В качестве базовой черты социальности в данном подходе рассматривается ее способность к сознательным или спонтанным непрограммируемым извне изменениям. Отличительной чертой социального объекта здесь являются его способность делать «выбор», ставить «цели», разрабатывать «проект самоизменения» и обеспечивать их реализацию.

Таким образом, **проблемный подход** характеризует сферу идеального. Он связан с проблемой выбора цели и способов ее достижения и фокусирует внимание на проектах изменений, возникающих в ходе решения проблемы, и выбором идеального решения является постановка цели. Проблема может быть определена как субъективное отражение реальных или вымышленных противоречий, возникающих у активного субъекта в процессе целеполагания, целедостижения, в любой практической деятельности. Решаемые подобным подходом задачи связаны с проблемой выработки целей и организацией под цель участников коллективного действия.

**Предметный же подход** описывает сущность характеристики объекта через функциональные последствия действия, совершаемого на основе ранее сделанного или предполагаемого выбора. Он описывает социальную реальность и системность. Следовательно, применение естественной логики представления о закономерностях и определенной природе функционирующего объекта вполне оправданно. Сфера данного подхода — это сфера описания предсказания функциональных последствий предпринимаемого социального действия для социальной системы.

Различие подходов к описанию социальной реальности в значительной степени определяет различие в способах осуществления этой деятельности. Так, **предметный подход** опирается на разработку исходных концептуальных моделей, к использованию точной естественнонаучной терминологии, к разработке системы адекватных показателей и индикаторов, к формализации, к повышению объективности описания, к со-

вершенствованию технологии и диагностики в реализации социального проекта. Для **проблемного подхода** характерно стремление к отказу от использования концептуальных моделей, принципиальный отказ от точного использования для описания объекта обыденного языка общения и рассмотрение объекта лишь через призму проблем, возникающих у субъекта деятельности. Основные методы здесь — неформализованные глубинные интервью, игровые методы моделирования реальности, анализ печати и других документов. Здесь делается акцент не на количественные, а на качественные характеристики. Объективные результирующие критерия деятельности не являются самоцелью.

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **2.1 Планы-задания к семинарским занятиям**

#### **Тема 1. Социология управления как специальная социологическая теория и учебная дисциплина**

1. Предпосылки возникновения научного управления.
2. Отличие «социологии управления» от «менеджмента».
3. Объект, предмет и задачи социологии управления.
4. Методы социологии управления.

#### **Тематика эссе и рефератов**

1. Социология управления в системе социологического знания: предметная область.
2. Традиции исследования проблем управления в отечественной социологии (проблемно-ориентированный подход).
3. Понятие общества в социологии управления.
4. Понятие управления и управленческих отношений в социологии.
5. Смена парадигмы управления в контексте социальных изменений.
6. Актуальные проблемы управления социальной сферой в современном белорусском обществе.
7. Специфика управленческого труда в сфере бизнеса. Управление как профессия.
8. Особенности управленческого труда в сфере государственного администрирования. Управление как государственная служба.
9. Особенности применения методов социологии управления при изучении управленческих проблем.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляет собой управление?
2. Каков объект социологии управления?
3. В чем заключается предмет социологии управления?
4. Каково определение социологии управления?
5. В чем состоят основные задачи социологии управления?
6. Каковы функции социологии управления?
7. Как определить предметную область, объекты и основной метод учебном спецкурсе «Социология управления»?

## **Литература**

1. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов. – 6-е изд. переработ. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 271 с.
2. Бурганова Л.А. Социология управления. Учебник / Л.А.Бурганова – Казань: Изд-во КГТУ, 2007. – 246 с.
3. Гостенина, В.И. Социология управления: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.И.Гостенина. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.
4. Граждан, В.Д. Социология управления: учебник / В.Д. Граждан. – М.: КНОРУС, 2008. – 512с.

## **Тема 2. Эволюция школ и концепций управления: классический этап**

1. Теория рационализации Ф. Тейлора.
2. Административная теория А. Файоля.
3. Теория бюрократии М. Вебера.
4. Принципы управления персоналом Ф и Л. Гилбертов
5. Системный подход к организации управления Г. Эмерсона

## **Тематика эссе и рефератов**

1. Эволюция социологических взглядов на управление и его место в обществе
2. Научный менеджмент Ф. Тейлора
3. Теория администрирования А.Файоля
4. Донаучный этап развития социологии управления
5. Кризис индустриальной парадигмы управления и его последствия
6. Теория бюрократии М. Вебера и ее влияние на практику управления.
7. Влияние социологических теорий на управленческую практику.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем состоит вклад Ф. Тэйлора в развитие науки об управлении?
2. Какова сущность «административной школы управления», основанной А. Файолем?

3. В чем заключается своеобразие «всеобщей организационной науки» как теории управления, обоснованной А.А. Богдановым?
4. Какова сущность «идеального типа» административного управления М. Вебера?
5. Каковы управленческие идеи школы «человеческих отношений»?
6. Какую роль в развитии научного управления сыграли мотивационные теории А. Маслоу и Д. Мак-Грегора?
7. Каков вклад социологии структурного функционализма (Т. Парсонс, Р. Мертон) в развитие науки об управлении?

### **Литература**

1. Атаманчук, Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов / Г.В. Атаманчук – Москва: Академический Проект, 2020. – 544 с.
2. Бабосов, Е. М. Социология управления: учебное пособие / Е. М. Бабосов, В. П. Бабкин, А. К. Мамедов; МПО ОАО «Газпром», Социологический фак. МГУ им. М. В. Ломоносова. – Москва: МАКС Пресс, 2012. – 310 с.
3. Бобрышев, Д. Н. История управленческой мысли: учеб. пособие / Д. Н. Бобрышев, С. П. Семенцов; Акад. нар. хоз-ва при Совете Министров СССР, Каф. управления нар. хоз-вом. – Изд. доп. и перераб. – М. : АНХ СССР, 1987. – 138 с.
4. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов ; под редакцией профессора Г. Д. Гловели. – 6-е изд., испр. и доп. - Москва : URSS : ЛЕНАНД, 2019. – 679 с.
5. Большакова Г.И. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие / Г.И. Большакова, Н.В. Тельных. – Ростов н/Д: Рост. гос. ун-т путей сообщения, 2003. – 140 с.
- Дуран, Т. В. Теория социального управления : учебное пособие / Т. В. Дуран. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2011. – 191 с.
- Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2000. – 335 с.
- Файоль, Анри. Общее и промышленное управление: пер. с фр. / Анри Файоль. – М.: журн. «Контроллинг», 1992. – 111 с.

### **Тема 3. Эволюция школ и концепций управления: неклассический этап**

1. Школа «человеческих отношений» Э. Мэйо, М.П. Фоллет.
2. Эмпирическая социология (Чикагская школа социологии)
3. Школа поведенческих наук А. Маслоу, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор и др.
4. Стратегия модификации (партисипативная теория).

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Уровни управления в организации
2. Принципы и методы системы управления персоналом
3. Управление конфликтами в организации.
4. Школа «человеческих отношений» (1930-1950) и ее вклад в управленческие практики
5. Чикагская исследовательская школа и ее вклад в развитие социологии управления
6. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.
7. Мотивация персонала. Материальная, нематериальная мотивация
8. Особенности механической, адаптивной и партисипативной структур управления

### **Литература**

1. Абрамов, А. П. Социология управления: учебное пособие для высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Социология» и «Государственное и муниципальное управление» / А. П. Абрамов, Е. И. Боев, Е. Г. Каменский. – Москва : Директ-Медия, 2014. – 383 с.
2. Атаманчук, Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов / Г.В. Атаманчук – Москва: Академический Проект, 2020. – 544 с.
3. Бабосов, Е. М. Социология управления: учебное пособие / Е. М. Бабосов, В. П. Бабкин, А. К. Мамедов; МПО ОАО «Газпром», Социологический фак. МГУ им. М. В. Ломоносова. – Москва: МАКС Пресс, 2012. – 310 с.
4. Бобрышев, Д. Н. История управленческой мысли: учеб. пособие / Д. Н. Бобрышев, С. П. Семенцов; Акад. нар. хоз-ва при Совете Министров СССР, Каф. управления нар. хоз-вом. – Изд. доп. и перераб. – М.: АНХ СССР, 1987. – 138 с.
5. Пестова, Г. А. Социология управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям: 080504.65 «Государственное и муниципальное управление»; 080507.65 «Менеджмент организации»/ Г. А. Пестова. – Москва: Акад. естествознания, 2011. – 103 с.;

### **Тема 4. Эволюция школ и концепций управления: неоклассический этап**

1. Школа количественных методов управления (Р. Акофф, Л. Берталанти, С. Бир, А. Гольдбер, Л.В. Канторович и др.).
2. Римский клуб и проблематика его исследований
3. «Большие теории» социального управления (Т. Парсонс, Р. Саймон, Дж. Марч и др.).



4. Значение социологии управления для современного белорусского управления (Е.М. Бабосов, С.В. Лапина, В.А. Симхович, П.П. Украинец и др).

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Социология управления в теории и практике государственного управления.
2. Разработки Стаффорда Бира в рамках количественной школы управления
3. Прикладная социология в управленческой практике.
4. Разработки Рассела Акоффа в рамках количественной школы управления
5. Модель стратегического управления человеческими ресурсами
6. Использование информационных технологий в управлении.
7. Моделирование мирового развития и деятельность Римского клуба
8. Методы построения модели мировой системы в докладе «Человечество у поворотного пункта»

### **Литература**

1. Бабосов, Е. М. Социология управления: учебное пособие / Е. М. Бабосов, В. П. Бабкин, А. К. Мамедов; МПО ОАО «Газпром», Социологический фак. МГУ им. М. В. Ломоносова. – Москва: МАКС Пресс, 2012. – 310 с.
2. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуативный анализ управленческих функций. М., 1981. Т. 1,2.
3. Лапина, С.В. Управленческая имиджелогия. ЭУМК / С.В. Лапина [и др.] – НИРУП «ИППС». Рег. свид. № 1042125921 от 24.06.2021 г. Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 213 с.
4. Лапина, С.В. Социология управления. ЭУМК [Электронное издание] / С.В. Лапина, И.А. Лапина. – Минск: НИРУП «ИППС». Рег. свид. № 1041814152 от 11.01.2018 г.
5. Мертон Р. Явные и латентные функции / Р. Мертон //Американская социологическая мысль: Тексты. М., 1996. – С164-178.
6. Месарович, М. Теория иерархических многоуровневых систем / М. Месарович, Д. Мако, И. Такаха. – М., 1973. – 374 с.
7. Мескон М.Х., Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992. Гл. 2. Эволюция управленческой мысли.
8. Парсонс Т. Функциональная теория изменения / Т. Парсонс. //Американская социологическая мысль: Тексты. М., 1996. – С. 146-157.
9. Теоретические основы управления в система организационного поведения. – Воронеж : Научная книга, 2021. –358 с.

### **Тема 5. Управление как вид социальной деятельности**

1. Социальная сущность управленческой деятельности. Управленческая деятельность как результат общественного разделения труда.

2. Структура управления. Объект и субъект управления.
4. Основные формы, методы и средства управленческой деятельности.
5. Функции и принципы управления.

### **Тематика эссе и рефератов**

1. «Организационный анализ» в управлении
2. Менеджмент в некоммерческих организациях
3. Управление социальными организациями.
4. «Экосистема» управления: понятие, структура, основные виды.
5. Адаптация к социальной среде управления.
6. Управление в условиях агрессивной среды.
7. Методы социологического анализа внешней и внутренней социальной среды управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое субъект управления?
2. Что представляет собой объект управления?
3. Каковы основные компоненты управленческой структуры?
4. Что представляет из себя организационная структура управления?
5. Каковы характеристики управления в низовом, среднем и высшем звеньях управления?
6. Чем характеризуются линейная, вертикальная и матричная структуры управления?
7. В чем проявляются особенности механической, адаптивной и партисипативной структур управления?
8. Каковы основные функции управления?
9. Какие социальные роли выполняет современный управляющий?
10. Каковы специфические особенности управленческого труда?
11. Какими принципами руководствуется современное управление?

### **Литература**

1. Белорусский выбор. Динамика в интересах народа: монография / О. В. Пролесковский [и др.]; Ин-т социально-политических исследований при Администрации Президента РБ. – Минск [б. и], 2006. – 328 с.
2. Беларусь и страны мира: справ. изд.: сборник / редкол. О. В. Пролесковский [и др.]; Информационно-аналитический центр при Администрации Президента РБ, М-во статистики и анализа РБ. – Мн., 2008. – 143 с.
3. Беннет, Р. Секреты эффективного управления / Р. Беннет. – М.: ЛОРИ, 1999. – 216 с.

4. Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма / Макс Вебер; [пер. с нем.: М. И. Левина, П. П. Гайденко, А. Ф. Филиппов]. - 2-е изд., доп. и испр. – Москва: РОССПЭН, 2006. – 648 с.
5. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 – 272 с.
6. Основы современного социального управления: теория и методология / Под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 271 с.
7. Основы социального управления: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая Школа, 2001. – 271 с.
8. Конституция республики Беларусь 1994 года. (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г., 17 октября 2004 г. и 27 февраля 2022 г.) Изменения и дополнения: Закон Республики Беларусь от 12 октября 2021 г. № 124-З (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 14.10.2021, 2/2844) <Н12100124>.
9. Касьяненко, А. П. Конкретное социологическое исследование «Мнение населения Гомельской области о состоянии работы органов госуправления и госучреждений по деbüroкратизации государственного аппарата»: практическое руководство для студентов специальности 1-26.01.01 «Государственное управление» / А. П. Касьяненко, М. Я. Тишкевич. – Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины. – Гомель, 2008. – 35 с.
10. Касьяненко, А. П. Конкретное социологическое исследование «Мнение населения Гомельской области о работе органов исполнительной власти»: практическое руководство для студентов специальности 1-26.01.01 «Государственное управление» / А. П. Касьяненко, М. Я. Тишкевич. – Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2008. – 35 с.

## **Тема 6. Организация как объект управления**

1. Сущность организации её типы, виды и формы управления.
2. Понятие и виды организационной структуры управления.
3. Организационный анализ: внутренняя и внешняя среда организации
4. Организационное развитие.

### **Тематика эссе и рефератов**

- 1.«Организационный анализ» в управлении
2. Менеджмент в некоммерческих организациях
3. Неформальная структура в организации
4. Возможности/опыт социологического анализа формальных и неформальных структур организации.
5. Управление социальными организациями.
6. «Экосистема» управления: понятие, структура, основные виды.
7. Адаптация к социальной среде управления.

8. Управление в условиях агрессивной среды.
9. Методы социологического анализа внешней и внутренней среды управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Зачем люди объединяются в организацию?
2. Каково определение социальной организации?
3. Какие типы социальных организаций Вы знаете?
4. Каковы существенные признаки формальной организации?
5. Какова роль неформальной структуры организации?
6. Каковы задачи руководителя в отношении неформальной структуры своей организации?
7. Какова связь управления организацией с внешней средой?
8. В чем суть концепции организационного развития?
9. Назовите основные принципы и ценности, лежащие в основе организационного развития.
10. Что такое SWOT- анализ организационной среды?
11. Проведите SWOT - анализ организационной среды предприятия (по выбору)
12. Что включает программа работ по организационному развитию?
13. Какие модели организационных изменений вы знаете?

### **Литература**

1. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304с.
2. Ильин, Г.Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. – М.: Академия, 2005. – 192 с.
3. Организации: управление, конфликты, кризисы, риски: учебное пособие / Баркалов С. А. [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 299 с.
4. Рубашный, В.С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций / В.С. Рубашный; под науч. ред. М.М. Ковалев – Минск, ФУАинформ. – 2007. – 386с.
5. Социальное управление: курс лекций / ред. кол. В.С. Карпичев, Ю.В. Колесников, В.Л. Романов. – М.: РАГС, 2000. – 438 с.

### **Тема 7. Управление в социальных организациях**

1. Организация как социальная система. Типы социальной организации.
2. Социологический подход к управлению в организации.
3. Социальная структура организации.

#### 4. Содержание организационного поведения.

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Менеджмент как социальная функция
2. Бизнес и инновации
3. Организационная культура лидеров цифровой экономики
4. SCRUM – метод управления проектами
5. Проектный менеджмент в ИТ компаниях
6. Организационные конфликты и управление ими
7. Организационное развитие и изменение.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие организационные качества присущи системе?
2. Какие типы системы Вы знаете?
3. Что характеризует социальная структура организации?
4. Что такое организационное развитие и каковы его цели?
5. Что такое интервенция в организационную среду?
6. Назовите основные типы организационного развития

### **Литература**

1. Беркун, С. Искусство управления IT-проектами / С. Беркун. – СПб: Питер, 2014. – 432 с.
2. Бойкова, М.В. Управление проектами: Учебник / М.В. Бойкова, И.Н. Колобова, С.С. Кузнецов. – М.: Российская таможенная академия, 2018. – 216 с.
3. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304с.
4. Ильин, Г.Л. Социология и психология управления / Г.Л.Ильин. – М.: Академия, 2005. – 192 с.
5. Брэддик, У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М.: Инфра-М, 1997. – 344 с.
6. Ха Джун Чанг. Как устроена экономика / Чанг Ха-джун. – «Манн-Иванов», 2015. – 304с.
7. Сазерленд, Джефф. Революционный метод управления проектами. Пер. с англ. / Джефф Сазерленд. – «Манн-Иванов», 2018. – 288с.
8. Управление проектом: Основы проектного управления. / 4-е изд. Под ред. М.Л. Разу. Рец.: В.И. Воропаев, З.М. Гальперина: - М.: Кнорус, 2018. – 756 с

### **Тема 8. Организационная культура**

1. Понятие культуры, организационная культура, её происхождение.
2. Уровни и элементы организационная культура
3. Типология организационной культуры

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Организационная культура лидеров цифровой экономики.
2. Нововведения в организациях.
3. Брендинг в компаниях и организациях
4. Социальные технологии управления поведением персонала.
5. Мотивация персонала: основные теории и подходы.
6. Корпоративная культура как элемент стратегического менеджмента
7. Этика и этикет делового общения

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое культура и как она влияет на поведение людей и групп?
2. Приведите примеры культуры в организации.
3. Используя шесть ценностных ориентации Ф. Клухона и Ф. Штротбека, подумайте, где вы индивидуально находитесь на каждом из измерений?
4. Опишите культуру страны, используя структуру анализа Ф. Харриса и типологию Ф. Клухона и Ф. Штротбека. Подтвердите свою точку зрения конкретными примерами.
5. Представьте, что вы должны работать или вести переговоры с людьми другой культуры, опишите их ценностные ориентации. В чем ваши и их ориентации отличаются? Какие проблемы могли бы возникнуть в связи с различиями в ваших ориентациях?

### **Литература**

1. Данилова, Е. Российская производственная культура на фоне культур других стран мира / Е. Данилова // Социальные трансформации в России: теории, практики, сравнительный анализ/под ред. В.А, Ядова. – М.: Флинта, 2005.
2. Джонсон, Ричард А. Великолепная шестерка: люди, которые создали современную автоиндустрию / Ричард А. Джонсон – М.: Олимп-бизнес, 2012. – 295 с.
3. Инглхарт Р. Модернизация, культурные изменения и демократия / Р. Инглхарт, К. Вельцер. – М.: Новое издательство, 2011. – 246 с.
- Кови, Стивен Р. 7 навыков высокоэффективных людей / Стивен Р.Кови. – М, 2008. – 263 с.

4. Колесникова, Т.А. Антикризисное управление обществом риска. Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. – М.: ЛИБРОКОМ, 2009. – 227 с.
5. Кукатас, Ч. Либеральный архипелаг. Теория разнообразия и свободы / Ч. Кукатас. Пер. в англ. – М.: Мысль, 2011. – 325 с.
6. Литвак, Б. Управление бизнесом. Лучшие мировые практики / Б. Литвак. – М.: Синергия, 2012. – 228 с.
7. Сильва Х. Искусство менеджмента по методу Сильва. Теория и практика самого успешного менеджмента/ Х. Сильва, Р. Б. Стоун – Мн.: ООО «Поппури», 2003. – 288с.

## **Тема 9. Руководство и лидерство в управлении**

1. Руководство и лидерство, общее и различия.
2. Основные теории лидерства
3. Роли лидера в управленческой деятельности

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Социологическая и социально-психологическая природа лидерства.
2. Лидерство и руководство: общие черты и отличия.
3. Типология стилей управления
4. Профессиональные, организаторские, коммуникативные, педагогические способности руководителя.
5. Управленческая культура: сущность, критерии, основные слагаемые.
6. Социологические проблемы лидерства в современном обществе
7. Способы оптимизации межличностной коммуникации в процессах управления.
8. Службы «паблик рилейшнз», их функции в управлении общественным мнением.
9. Особенности создания имиджа организации/руководителя.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова социологическая и социально-психологическая природа лидерства?
2. Каковы общие черты и отличия лидера и руководителя?
3. Какие вы знаете стили управления?
4. Как проявляются на практике профессиональные, организаторские, коммуникативные, педагогические способности руководителя?
5. Что такое управленческая культура и каковы ее сущность, критерии, основные слагаемые?

6. Какие вы можете назвать социологические проблемы лидерства в современном обществе?
7. какие вы знаете способы оптимизации межличностной коммуникации в процессах управления?
8. Что представляют собой службы «публик рилейшнз» и каковы их функции в управлении?
9. Что такое имидж организации/руководителя и для чего он создается?

## **Литература**

1. Адаир, Д. Психология лидерства / Джон Адаир; пер. с англ. М. Котельниковой. – Москва: Эксмо, 2008. – 342 с.
2. Балашов, В. Г. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. – Москва: Высшая школа, 2015. – 336 с.
3. Бауэр, Марвин. Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией / Марвин Бауэр. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 198 с.
4. Коттер, Дж. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Дж. Коттер. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 262 с.
5. Максвелл, Джон. Лидерство / Джон Максвелл. – М.: Попурри, 2014. – 400 с.
6. Ньюмен, Билл. 10 законов лидерства / Билл Ньюмен. – Москва: Огни, 2016. – 144 с.
7. Эллиот, Дж. Стив Джобс. Уроки лидерства / Дж. Эллиот. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2016. – 240 с.

## **Тема 10. Формы социального проектирования**

1. Социальная проекция.
2. Социальная диагностика.
3. Социальное предвидение.
4. Социальное прогнозирование.
5. Социальное планирование.
6. Социальное конструирование и социальная инженерия.

## **Тематика эссе и рефератов**

1. Методологические подходы и методологические принципы социального планирования.
2. Методология социального аудита.
3. Макросоциологические и микросоциологические исследования систем управления.



4. Социальные факторы и социальные последствия социального прогнозирования.
5. Социологические исследования как элемент технологии социального управления.
6. Воздействие управленческой практики на развитие социологического знания.
7. Опыт социологических исследований проблем управления.
8. Социальное конструирование и социальная инженерия как социальные технологии.
9. Социальная диагностика: применение, этапы, результаты и последствия.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие требования предъявляют к социальным проектам?
2. Каковы общенаучные принципы социального проектирования?
3. Какие проектные технологические стратегии вам известны?
4. Что представляет собой организационная программа?
5. Каковы основные предпосылки социального проектирования?
6. Что представляет собой методология социального проектирования?
7. Какие вы знаете систематические параметры социального проектирования?

### **Литература**

1. Бергер, П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Луман. – М.: 1995. – 345 с.
2. Воржецов, А.Г. Социальное проектирование: учебное пособие / А.Г. Воржецов, Л.И. Гатина, Ю.Г. Мягков. – Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2007. – 118 с.
3. Курбатов, В.И. Социальное проектирование / В.И. Курбатов, О.В. Курбатова. – Ростов-на-Дону, 2001. – 416 с.
4. Рубашный, В.С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций / В.С. Рубашный; под науч. ред. М.М. Ковалев – Минск, ФУАинформ. – 2007. – 386с.
5. Социальное управление: курс лекций / ред. кол. В.С. Карпичев, Ю.В. Колесников, В.Л. Романов. -М.: РАГС, 2000. – 438 с.
6. Удальцова, М.В. Социология управления: Учебник / М.В. Удальцова. –М.: ИНФРА- М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – 144 с.
7. Экономико-социологический словарь / Сост.: Г.Н. Соколова, О.В. Кобяк, науч. Ред. Г.Н. Соколова. – Минск: Беларус. навука, 2013. – 615 с.
8. Экономика и менеджмент: учебное пособие / сост. Ю.Р. Лутфуллин, Р.Р. Субхангулов, М.М. Кислиций. – М.: Ин-т экономики РАН, 2014. –160 с.

### **Тема 11. Социологическое обеспечение управленческих решений**

1. Роль социологии в выборе и обосновании управленческих решений. Социологическое исследование, его структура.
2. Построение «дерева целей» с помощью социологии. Этапы моделирования управленческих решений.
3. Этапы реализации решения в управленческой практике.

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Социологическое исследование как особая форма социологического познания.
2. Теоретически и практически ориентированные исследования, особенности их проведения.
3. Процедурная часть программы социологического исследования
4. Основные методы сбора социологической информации
5. Метод экспертных оценок и его информативно-аналитическая функция.
6. Основные методы анализа социологической информации
7. Типология и методы анализа документов, используемых в управленческой практике.
8. Этапы моделирования управленческих решений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем состоит роль социологии при выборе и обосновании управленческого решения?
2. Что представляет собой социологическое исследование и какова его структура.
3. Что такое теоретическое исследование и каковы его результаты?
4. Что представляет собой процедурная часть программы социологического исследования?
5. Каковы основные методы сбора социологической информации?
6. Какие методы анализа документов вы знаете?
7. Какие вы знаете этапы проведения конкретного социологического исследования?
8. Какие вы знаете методы анализа социологической информации?

### **Литература**

1. Бабосов, Е.М. Прикладная социология / Е.М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2001. – 420 с.
2. Горшков, М.К. Прикладная социология: методология и методы: Учебное пособие/ М.К. Горшков, Ф.Э. Шереги. – М.: Альфа-М:

ИНФРА-М, 2012. – 416 с.

3. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования / И.Ф. Девятко. – Екатеринбург, 1998. – 208 с.

4. Йоргенсен, М. В. Дискурс-анализ. Теория и метод / М.В. Йоргенсен, Дж. Л. Филлипс.: Пер. с англ. – 2-е изд. – Харьков: Гуманитарный центр, 2008. – 352 с.

5. Кучко, Е.Е. Методология и методы социологических исследований: пособие / Е.Е. Кучко, С.Н. Бурова, Л.В. Филинская. – Минск : БГУ, 2018. – 251 с.

6. Сикевич, З.В. Социологическое исследование: практическое руководство / З.В. Сикевич. – СПб., 2005. – С. 12-63.

7. Толстова, Ю. Н. Анализ социологических данных: Методология, дескриптивная статистика, изучение связей между номинальными признаками / Ю.Н. Толстова. – М.: Научный мир, 2000. – 352 с.

8. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. – 348 с.

9. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов – М., 1998. – 322 с.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов / Г.В. Атаманчук. – Москва : Академический Проект, 2020. – 544 с.

2. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 5-е изд. – Минск: ТетраСистемс, 2006. – 288 с.

3. Балашов, В. Г. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. - Москва: Высшая школа, 2015. - 336 с.

4. Бобрышев, Д.Н. История управленческой мысли: учебное пособие / Д.Н. Бобрышев, С.П. Семенцов; Акад. нар. хоз-ва при Совете Министров СССР, Каф. управления нар. хоз-вом. – Изд. доп. и перераб. – Москва: АНХ СССР, 1987. – 138 с.

5. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина. – Москва: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.

6. Гостенина, В.И. Социология управления: учебное пособие / В.И. Гостенина. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 368 с.

7. Граждан, В.Д. Социология управления : учебник для бакалавров : для студентов высших учебных заведений / В.Д. Граждан. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 607 с.

8. Ильин, Г.Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. – Москва : Академия, 2005. – 192 с.

9. Кафидов, В.В. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / В.В. Кафидов. – Москва : Академический Проект, 2003. – 160 с.
10. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 4-е изд., испр. и доп. – Екатеринбург: Деловая книга; Москва : Академический проект, 2008. – 982 с.
11. Лапина, С.В. Социология управления: курс лекций / С.В. Лапина, Г.Ф. Бедулина, И.А. Лапина; под редакцией С.В. Лапиной. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 166 с.
12. Основы современного социального управления: теория и методология / под ред. В.Н. Иванова. – Москва : Экономика, 2000. – 271 с.
- Социальное управление : курс лекций / редкол.: В.С. Карпичев, Ю.В. Колесников, В.Л. Романов. – Москва : РАГС, 2000. – 438 с.
13. Социология управления. Фундаментальное и прикладное знание : [монография] / отв. ред. А.В. Тихонов. – Москва : Канон+, 2014. – 559 с.
14. Тихонов, А.В. Социология управления. Теоретические основы / А.В. Тихонов. – Изд. 2-е, дополненное и переработанное. – Москва : Канон+ : Реабилитация, 2009. – 471 с.
15. Тощенко, Ж.Т. Социология управления: учебник / Ж.Т. Тощенко. – Москва: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
16. Украинец, П.П. Социология управления: учебно-методический комплекс для студентов факультета философии и социальных наук. – Минск : БГУ, 2008. – 327 с
17. Фененко, Ю.В. Социология управления: учебное пособие. – Москва : Альтекс, 2005. – 236 с.
18. Щербина, В.В. Средства социологической диагностики в системе управления / В.В. Щербина. – Москва : МГУ, 1991. – 127 с.
19. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. – 348 с.
20. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов – М., 1998. – 322 с.

## **Словарь терминов**

**ВЫЗОВЫ И ОТВЕТЫ (CHALLENGES AND RESPONSES)** – часто используемая метафора, в которой вызовы подразумевают проблемы, стоящие перед организацией, а ответы – их решение.

**ЕСТЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (NATURAL ORGANIZATION)** – непреднамеренно созданная организация, возникшая самопроизвольно, без заранее определенной цели или проекта. Примерами естественных организаций являются неформальные группы, общины, исторически сложившиеся города, народности, нации, этносы, цивилизации.

**ЕСТЕСТВЕННО-ИСКУССТВЕННАЯ (СМЕШАННАЯ) ОРГАНИЗАЦИЯ (COMPOSED, NATURAL-ARTIFICIAL ORGANIZATION)** – организация, имеющая отчасти естественное, а отчасти – искусственное происхождение. Примерам являются современные поселения, города, нации, мировые сообщества.

**ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР (NATURAL SELECTION)** – универсальный принцип, в соответствии с которым природа оставляет существовать лишь наиболее приспособленные структуры. Применительно к биологической и социальной эволюции это означает, что природа оставляет существовать более продолжительное время (по сравнению с остальными структурами) лишь наиболее «разумные» организации.

**ЗАКРЕПЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (CONSOLIDATE PATTERNS OF ORGANIZATIONAL CULTURE)** – процесс включения ООК в организационную культуру (культуру организации) для массового освоения, использования и трансляции. Осуществляется как естественным так и насильственным путем.

**ИНСТИТУТЫ (INSTITUTES)** – совокупность формальных и неформальных норм, правил, законов, предписаний, которыми руководствуются члены организации, а также организационные структуры, с помощью которых упорядочиваются отношения между людьми, их деятельность и поведение.

**ИНСТИТУТЫ УПРАВЛЕНИЯ (MANAGERIAL INSTITUTES)** – специальные институты, с помощью которых осуществляется управление организацией.

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (INTELLECTUAL POTENTIAL)** – способность принимать разумные решения, повышающие устойчивость организации. Зависит от размеров социальной организации и сложности ее механизма управления. Интеллектуальный потенциал может быть реализован лишь при оптимальном механизме управления.

**ИСКУССТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ARTIFICIAL, MAN-MADE ORGANIZATION)** – организация, созданная человеком с определенной целью. Примерами искусственных организаций являются фирмы и предприятия различных видов собственности и организационно-правовых форм, политические партии, армия, школы, больницы.

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ (EXECUTIVE MECHANISM)** – часть социального механизма, обеспечивающая выполнение основной деятельности организации и реализацию решения ее проблем.

**КОГНИТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (COGNITION MANAGEMENT)** – управление на основе проблемных знаний.

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ (COLLECTIVE REASON)** – институт управления, имеющий латентный характер и определяющий процесс закрепления, обновления и накопления ОК, а также принятие управленческих решений

**ЛИДЕР** – неформальный руководитель.

**МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА (SWOT-METHOD)** – метод оценки внутренней и внешней среды организации, ее сильных(S) и слабых(W) сторон;

возможностей(О) и рисков(Т). Применяется как инструмент анализа при стратегическом планировании.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENT METHODS)** - способы и средства непосредственного воздействия на людей и социальные субъекты, входящие в состав объекта управления, заставляющие их действовать или вести себя определенным образом.

**МЕХАНИЗМ ВЫЖИВАНИЯ И РАЗВИТИЯ (DEVELOPMENTAL MECHANISM)** – ведущая часть социального механизма организации, выполняющая функции выживания и развития и обеспечивающая устойчивое развитие организации.

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ (CONTROL MECHANISM)** - главная часть социального механизма организации, включающая механизм выживания и развития и механизм текущего управления, осуществляющая управленческую деятельность, связанную с выявлением и решением проблем организации.

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (MATIVATIONAL MANAGEMENT)** — это построение системы управления персоналом на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели или стиля. Выделяют мотивационные стили: направляющий, убеждающий, участвующий, вдохновляющий.

**НАКОПЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ACCUMULATION PATTERNS OF ORGANIZATIONAL CULTURE)** – процесс обновления организационной культуры путем включения в нее новых элементов.

**НЕОРДИНАРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ (UNORDINARY ORGANIZATIONAL PROBLEMS)** – проблемы, не решаемые обычным путем и требующие соответствующих институциональных и (или) структурных преобразований, для чего необходимо вводить новые ООК.

**ОБРАЗЦЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ (PATTERNS OF MANAGEMENT ORGANIZATIONAL CULTURE)** – универсальные образцы организационной культуры, обеспечивающие целостность и устойчивость организации, а также решение сложных социальных проблем.

**ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (TRAINING ORGANIZATION)** - организация, накапливающая проблемные знания и использующая их для выявления и решения проблем организации.

**ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ (CONTROL OBJECT)** – часть исполнительного механизма, осуществляющая основную (исполнительскую, производственную) деятельность.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА (ORGANIZATIONAL CULTURE)** – это нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия, а также внешние их проявления (организационное поведение), это то, что отличают данную организацию от всех других.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ (ORGANIZATIONAL ANALYSIS)** - анализ структуры компании, сложившейся системы управления и компетенции

персонала компании. Организационный анализ выполняется для оценки внутренних и внешних условий реализации нового инновационного проекта. **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА (ORGANIZATIONAL SYSTEM)** – социотехническая система, осуществляющая деятельность, направленную на решение сложной социальной проблемы.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ (INTEGRATION ORGANIZATIONAL MODEL)** – модель которая применяется для описания, анализа и диагностирования состояния и функционирования организации. ИОМ описывает взаимоотношения между различными элементами организации как целостной системы и связи между внутренними элементами и внешней средой организации.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТИТУТЫ (ORGANIZATIONAL INSTITUTES)** – организационные структуры, упорядочивающие деятельность и поведение людей.

**ОРДИНАРНЫЕ (ТИПИЧНЫЕ) ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ORDINARY ORGANIZATIONAL PROBLEMS)** – проблемы, имеющие регулярный характер, решение которых не требует структурных и институциональных преобразований в организации.

**ПРОБЛЕМНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ (PROBLEM MODEL OF ORGANIZATION)** – концептуальная модель организации, в соответствии с которой организация представляется как социальный организм, который существует благодаря своей способности выявлять и решать проблемы.

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATION DEVELOPMENT)** – процесс изменения организации, вызванный обновлением образцов организационной культуры. Этот процесс может происходить стихийным путем. В таких случаях говорят о стихийном, естественном развитии организации. Если же процесс обновления контролируется, то говорят об управляемом развитии.

**РАЗУМНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (REASONABLE ORGANIZATION BEHAVIOR)** – способность организации, подобно живому организму, выявлять и удовлетворять свои потребности или выявлять и решать свои проблемы. Эту способность выражают также, как способность адекватно отвечать на вызовы или адекватно реагировать на стимулы.

**РАСПАД ОРГАНИЗАЦИИ (DISINTEGRATION)** – процесс разделения организации на отдельные элементы, в качестве которых могут рассматриваться люди, мелкие организации и ОК.

**РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКАЯ (ЦЕЛЕВАЯ) МОДЕЛЬ организации (RATIONAL-GOAL MODEL OF ORGANIZATION)** - концептуальная модель организации, в соответствии с которой организация представляется как целенаправленная социотехническая система, созданная преднамеренно и осуществляющая сложную деятельность, направленную на достижение общих целей.

**РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ (RESOURCES OF ORGANIZATION)** – все имеющиеся в распоряжении организации трудовые, материальные,

финансовые, информационные и другие средства, используемые ей для решения проблем организации.

**РУКОВОДИТЕЛЬ (SUPERVISER)** - официально назначаемое лицо, наделенное определенными полномочиями и ответственностью.

**СОУПРАВЛЕНИЕ (SELF MANAGEMENT)** - разновидность самоуправления, характеризующаяся прямым участием

работников, общественных организаций и их представителей в управлении

**СИСТЕМА (SYSTEM)** - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (CONTROL SYSTEM)** - система, специально созданная для управления определенным социальным объектом (объектом управления).

**СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (SOCIAL ORGANIZATION)** – характеризует социальную целостность и социальный порядок в

организации. Это специфическая социальная единица, которая объединяет индивидов в группу, совместно и скоординировано реализующую общую

цель (Н. Смелзер).

**СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (SOCIAL MANAGEMENT, PUBLIC ADMINISTRATION)** – это сложный вид деятельности, связанный с

добровольным или насильственным подчинением людей общим интересам, обеспечивающий существование социальных организаций и решение

сложных социальных проблем.

**СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ (SOCIAL STANDARDS)** – разделяемые большинством членов организации представления о достойном (нормальном)

существовании, поведении и деятельности людей. Они включают правовые и нравственные нормы, уровень здоровья, образования, обеспечения жильем,

питанием, энергией и прочими социальными благами.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ (SOCIAL PROCES)** - социальные изменения, обусловленные деятельностью людей и социальных

субъектов. Примерами социальных процессов являются социальные конфликты, миграционные процессы, развитие

межнациональных отношений, развитие городов и территорий страны, процессы глобализации

**СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность организационной структуры, социально-управленческих технологий и

принципов организационной культуры.

**СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ЦЕННОСТИ** или просто **ЦЕННОСТИ (VALUES)** - относительно устойчивая система представлений членов организации,

контролируемая коллективным сознанием и определяющая формирование социальных потребностей.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (LEADIRSHIP STYLES)** - способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации; различают авторитарный, демократический и смешанный стили.



**СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ (SUBJECT OF MANAGEMENT)** - лицо, группа людей или организация, принимающий решения и управляющий объектами, процессами или отношениями путём воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей.

**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENT TECHNOLOGY)** - это методы, приемы, способы, порядок, регламент выполнения процесса управления, отражающие последовательность и взаимосвязь процедур, операций и этапов, составляющих этот процесс.

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ (INNOVATION MANAGEMENT)** – управляемый процесс обновления технологий и других новаций, связанный с внедрением нового с одновременным пересмотром старого.

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМАМИ (PROBLEM MANAGEMENT, ISSUE MANAGEMENT)** – функции социального управления, заключающиеся в предвидении и выявлении проблем организации, их анализе и исследовании, ранжировании, сортировке, распределении, целеполагании, подготовке программ решения, контроле за реализацией программ, анализе результатов решения.

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ (DEVELOPMENT MANAGEMENT)** – функции социального управления, заключающиеся в правовом и структурном регулировании, управлении инновациями, управлении организационной культурой, регулировании межорганизационных отношений.

**УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATION STABILITY)** – способность организации сохранять целостность подсистем и элементов, свои функции и качества, несмотря на внешние и внутренние возмущения, воспринимаемые ею как проблемы организации (или как вызовы).

**ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ (SOCIAL MANAGERIAL FUNCTIONS)** – функции, обеспечивающие выявление проблем организации и их решение. К ним относятся, помимо хорошо известных функций классического менеджмента (планирование, организация, руководство, координация, контроль), также функции выживания и развития организации.

**ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATION GOALS)** – желаемые конкретные результаты решения проблем организации, устанавливаемые коллективом организации в соответствии с его системой ценностей. Цели, как и деятельность, направленная на их достижение, являются средствами решения проблем организации.

**ЦЕЛОСТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATION INTEGRITY)** – разделяемое членами организации представление о ней как об одной команде. Целостность является важнейшей социокультурной ценностью организации.

**ЦЕННОСТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ (VALUES MANAGEMENT)** – управляемый процесс обновления социальных ценностей, связанный с формированием и введением новых ценностей с одновременной ревизией старых.



### 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### 1.1 Вопросы к зачету

#### ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

- 1 Предпосылки возникновения научного управления.
- 2 Отличие «социологии управления» то «менеджмента».
- 3 Объект, предмет и задачи социологии управления.
- 4 Методы социологии управления.
- 5 Теория рационализации Ф.Тейлора.
- 6 Административная теория А.Файоля.
- 7 Классики социологии об управлении.
- 8 Классическая теория организации: выводы.
- 9 Теория «человеческих отношений» Э.Мэйо.
- 10 Иерархическая теория потребностей А.Маслоу.
- 11 Двухфакторная теория мотивации Ф.Херцберга.
- 12 Теория стилей руководства Д.Макгрегора.
- 13 Теория стилей руководства Р.Лайкерта.
- 14 Стратегия модификации (партисипативная теория).
- 15 Сущность организации её типы, виды
- 16 Формы управления социальной организацией.
- 17 Социальная организация: признаки, структура.
- 18 Элементы социальной организации.
- 19 Понятие культуры, организационная культура, её происхождение.
- 20 Уровни организационной культуры .
- 21 Элементы организационной культуры.
- 22 Типология организационной культуры: Хофшted.
- 23 Типология организационной культуры: Дейл и Акофф.
- 24 Типология организационной культуры: Ханди.
- 25 Диагностика эффективности организационной культуры.
- 26 Методы изучения организационной культуры.
- 27 Изменение организационной культуры.
- 28 Понятие социального проектирования. Его объект и субъект.
- 29 Методики социального проектирования.
- 30 Этапы проектирования. Социальная проекция.
- 31 Социальная диагностика.
- 32 Социальное предвидение.
- 33 Социальное прогнозирование.
- 34 Социальное планирование.
- 35 Социальное конструирование и социальная инженерия.

Вопросы к зачету.

1. Управление как социальное явление, основные характеристики.
2. Кризис индустриальной парадигмы управления.
3. Социологизация управления. Технократизм и социократизм в управлении.
4. Эволюция отечественных и зарубежных социологических концепций управления.
5. Предпосылки становления социологии управления.
6. Социология управления как отраслевая научная дисциплина.
7. Объект, предмет и методы социологии управления.
8. Задачи и функции социологии управления.
9. Категории социологии управления.
10. Социальная среда управления, ее фундаментальные характеристики.
11. Культура управления. Влияние управленческой культуры на поведение людей.
12. Поведенческая и деятельностная парадигмы управления.
13. Управленческое поведение, его функции. Модели и матрицы поведения.
14. Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных институтах и организациях.
15. Управленческая деятельность, ее признаки и структура.
16. Социальная эффективность (оценка эффективности и качества) управленческой деятельности.
17. Управленческий процесс как особый тип социального взаимодействия.
18. Социальная организация как объект и субъект управленческой деятельности.
19. Виды социальных организаций. Организации мобилизационного типа.
20. Социальные функции государства. Вызовы и ответы. Социальная мобилизация.
21. Организационные изменения и организационное развитие. Жизненные циклы организации.
22. Организационная культура, ее типы.

23. Риски и кризисы организационного развития.
  24. Кризисное управление и управленческие конфликты.
  25. Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления.
  26. Управленческий труд. Бюрократия. М.Вебер.
  27. Руководство и лидерство.
  28. Стили, модели и техники руководства.
  29. Управленческая команда.
  30. Управление персоналом: понятие, структура, функции в управлении организацией.
  31. Контроль и оценка персонала организации.
  32. Механизмы отбора и подготовки персонала.
  33. Методы мотивации персонала.
  34. Девиация в системе социального управления.
  35. Неформальные отношения в ситуациях управленческого взаимодействия.
  36. Управленцы как социально-профессиональная общность.
  37. Белорусская модель управления, ее основные характеристики.
  38. Проблемы институализации управления в Беларуси.
  39. Чиновник и бюрократ в российском государственном управлении.
  40. Формы заимствования и способы адаптации опыта управления.
  41. Социальные технологии в системе управления.
  42. Манипуляция и актуализация в социальном управлении.
  43. Социальная программа как область реализации управленческих ресурсов.
  44. Общественное мнение как ресурс управления.
  45. Сущность, уровни и типы социального прогнозирования.
  46. Управление и проблемные (риски, кризисы) социальные ситуации.
  47. Социологическая экспертиза в управлении.
  48. Предельно-критические показатели социальных изменений и задачи управления.
  49. Социальное (антикризисное) планирование как механизм комплексного решения проблем социального развития.
  50. Методы сбора, анализа и оценки социальной информации в системе управления.
1. Управление как социальное явление, основные характеристики.
  2. Кризис индустриальной парадигмы управления.
  3. Социологизация управления. Технократизм и социократизм в управлении.

4. Эволюция отечественных и зарубежных социологических концепций управления.
5. Предпосылки становления социологии управления.
6. Социология управления как отраслевая научная дисциплина.
7. Объект, предмет и методы социологии управления.
8. Задачи и функции социологии управления.
9. Категории социологии управления.
10. Социальная среда управления, ее фундаментальные характеристики.
11. Культура управления. Влияние управленческой культуры на поведение людей.
12. Поведенческая и деятельностная парадигмы управления.
13. Управленческое поведение, его функции. Модели и матрицы поведения.
14. Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных институтах и организациях.
15. Управленческая деятельность, ее признаки и структура.
16. Социальная эффективность (оценка эффективности и качества) управленческой деятельности.
17. Управленческий процесс как особый тип социального взаимодействия.
18. Социальная организация как объект и субъект управленческой деятельности.
19. Виды социальных организаций. Организации мобилизационного типа.
20. Социальные функции государства. Вызовы и ответы. Социальная мобилизация.
21. Организационные изменения и организационное развитие. Жизненные циклы организации.
22. Организационная культура, ее типы.
23. Риски и кризисы организационного развития.
24. Кризисное управление и управленческие конфликты.
25. Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления.
26. Управленческий труд. Бюрократия. М. Вебер.
27. Руководство и лидерство.
28. Стили, модели и техники руководства.
29. Управленческая команда.
30. Управление персоналом: понятие, структура, функции в управлении организацией.
31. Контроль и оценка персонала организации.
32. Механизмы отбора и подготовки персонала.
33. Методы мотивации персонала.
34. Девиация в системе социального управления.
35. Неформальные отношения в ситуациях управленческого взаимодействия.
36. Управленцы как социально-профессиональная общность.

37. Белорусская модель управления, ее основные характеристики.
38. Проблемы институализации управления в Беларуси.
39. Чиновник и бюрократ в белорусском государственном управлении.
40. Формы заимствования и способы адаптации опыта управления.
41. Социальные технологии в системе управления.
42. Манипуляция и актуализация в социальном управлении.
43. Социальная программа как область реализации управленческих ресурсов.
44. Общественное мнение как ресурс управления.
45. Сущность, уровни и типы социального прогнозирования.
46. Управление и проблемные (риски, кризисы) социальные ситуации.
47. Социологическая экспертиза в управлении.
48. Предельно-критические показатели социальных изменений и задачи управления.
49. Социальное (антикризисное) планирование как механизм комплексного решения проблем социального развития.
50. Методы сбора, анализа и оценки социальной информации в системе управления.

## 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 4.1 Учебная программа по дисциплине «Социология управления»

**Тема 1. Предмет социологии управления.** Социология управления как отрасль научного знания. Предмет социологии управления. Причины и предпосылки возникновения социологии управления. Социология управления как отрасль социологии. Объект и предмет социологии управления. Структура и функции социологии управления. Актуальность дисциплины сегодня. Современная дискуссия о предмете социологии управления (Д.С. Клементьев, А.В. Тихонов, А.И. Кравченко, Г.П. Зинченко, М.В. Удальцова, Е.М. Бобосов и др.). Взаимосвязь социологии управления с другими науками, изучающими процессы управления.

**Тема 2. Основные этапы формирования социологии управления.** Представления об управлении обществом в классической социологии XIX в. (О. Конт, Г. Спенсер, К. Маркс, Э. Дюркгейм и др.). Государственное управление и теория элит В. Парето и Г. Моска. М. Вебер о бюрократии. Изучение и анализ феномена массового общества (Г. Лебон, Г. Тард, З. Фрейд, Э. Канетти, С. Московичи и др.). Развитие социологии управления в России. Управленческий аспект в работах П. Сорокина. Исследование феномена толпы в работах Н.К. Михайловского. Социология управления в послереволюционной России. Центральный институт труда и А.К. Кастев. Исследования в 1960-1980 годах: В.Г. Афанасьев, Д.М. Гвишиани, Б.А.

Грушин и др. Развитие социологии управления в период 1985-2001 годов. Развитие социологии управления на современном этапе.

**Тема 3. Теория и методология социологии управления.** Теоретические предпосылки возникновения социологии управления. Парадигмы и теории социологии управления. Социологии управления как отрасль социологии. Объект и предмет социологии управления. Структура и функции социологии управления. Современная дискуссия о предмете социологии управления (Д.С. Клементьев, А.В. Тихонов, А.И. Кравченко, Г.П. Зинченко, Е.М. Бобосов и др.). Взаимосвязь социологии управления с другими науками, изучающими процессы управления. Проблемы методологии социологии управления. Методы социологии управления: общенаучные и специальные. Прикладные социологические исследования управления и менеджмента. Особенности метода сбора социологической информации при изучении процессов управления (наблюдение, анализ документов, контент-анализ, опрос, интервью, эксперимент, метод фокус-групп).

**Тема 4. Роль управленческой культуры в жизнедеятельности общества.** Категория «культура управления». Ценностный аспект культуры управления. Основные элементы и механизмы её функционирования. Типы культуры управления. 5 Стиль управления. Стиль руководства. Понятие авторитета. Авторитет должности и моральный авторитет. Авторитет и лидерство. Основные концепции лидерства в социологии управления. Понятие организационной культуры. Факторы культуры организации. Проявления организационной культуры. Этические ценности в организации.

## **Тема 2 Социология управления в системе социологического знания**

Система социологического знания, её специфика, структура, системообразующие факторы. Управление как объект социологического познания. Объект социологии управления – управленческие процессы, осуществляющиеся в социальных системах различной степени общности. Особенности социологического подхода к изучению процессов управления. Сущность понятий «социальный субъект» и «социальный фактор». Управление и самоуправление в социальной сфере. Принципы разграничения объекта и предмета социологии управления.

Предмет социологии управления – социологические закономерности процессов управления в разных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом. Основные задачи социологии управления. Функции социологии управления. Связь социологии управления с другими фундаментальными и прикладными дисциплинами, изучающими процессы управления.

## **Тема 3 История становления социологии управления**



Элементарные формы упорядочивания совместной деятельности людей в обществе. Социальное действие и социальное взаимодействие. Формы социального контроля и управления, их анализ в трудах историков, правоведов, философов.

Переход к сложным видам социального взаимодействия в процессе становления и развития современной цивилизации. Возникновение социологии как науки об обществе, изучающей закономерности его развития и управляющей им.

Взгляды основателей социологии О. Конта, Г. Спенсера, Э. Дюркгейма, К. Маркса, М. Вебера на проблемы управления процессами общественного развития. Всеобщая организационная наука управления (тектология) А. Богданова и её социологические составляющие.

Элементы социологического подхода в теории и практике менеджмента. Школа «научного менеджмента» Ф. Тэйлора. Комплексный подход Г. Эмерсона к организации управления. Система общего и промышленного управления, разработанная А. Файолем. «Идеальный тип» административного управления, сконструированный М. Вебером. Роль концепции «человеческих отношений» (Э. Мэйо и др.) в развитии теории и практики управления. Вклад теории мотивации А. Маслоу и концепции «человеческих ресурсов» Д. Макгрегора в развитие управленческой мысли. Значение для управленческой мысли теории иерархических многоуровневых систем. Ситуативный подход к управлению, учет в нем социологических факторов.

Специфика макросоциологических (теория конфликта, структурно-функциональный анализ, неоструктурализм, неофункционализм) и микросоциологических (теория обмена, символический интеракционизм, этнометодология) подходов к анализу процессов управления.

#### **Тема 4 Социальная сущность управления**

Понятие о «социальном» как специфической характеристике явлений и процессов общественной жизни. Управление в системе социальной интеграции. Особенности социального управления. Социальные аспекты управления в технических и естественно-природных системах. Социальное управление и управление социальными процессами – общие черты и отличия.

Специфика социологического подхода к изучению социальных факторов и закономерностей социального управления. Объективное и субъективное в управлении. Изучение взаимодействия и взаимовлияния различных параметров и основных элементов систем «человек – человек – общество», «человек – техника – производство», «человек – природа – общество».

Человек в системе управленческих отношений. Сознательное и стихийное в управлении: социологический анализ.

## **Тема 5 Управление как система социальных отношений**

Общественные и социальные отношения: общие черты и различия. Основания для разграничения социальных и общественных явлений и процессов. Процессуальный характер общественных отношений и их субъектный уровень: особенности анализа.

Социальные отношения как система социальных связей, возникающих между различными социальными субъектами по поводу их места и роли в системе общественных отношений. Типология социальных отношений, её основания.

Институционализация социальных отношений. Управленческие отношения в системе социальных институтов.

Официальные и неофициальные, формальные и неформальные отношения, их особенности. Межличностные отношения и их роль в системе управления.

## **Тема 6 Социальная структура управления**

Социальная дифференциация и социальная стратификация в процессах управления. Объект и субъект управления, их социальные характеристики. Характер взаимосвязи объекта и субъекта в социальном управлении.

Учет объективных условий и субъективных факторов в управлении социальными процессами. Социологические особенности различных типов управленческих структур: линейной, иерархической, пирамидальной, матричной. Влияние типа управления на характер и содержание объектов и субъектов управления. Динамика социальных процессов в современном обществе и модификация типов управления. Трансформация социальной структуры управления. Анализ объектов и субъектов управления социологическими методами на разных уровнях социальной организации. Формы и методы социологического обеспечения управления социальными процессами в различных сферах общественной жизни.

## **II. МАКРОСОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Тема 7 Организационные структуры управления и их социологический анализ**

Социальная организация как процесс и как иерархическая целевая система взаимодействия социальных ролей и статусов индивидов, их групп и общностей. Теория и социология организаций – составная часть социологии управления. Социальная организация общества и его подсистем. Закономерности возникновения и развития организаций в разных сферах общественной жизни. Идеальная и реальная социальная организация.

Организационный конфликт. Объективные основы формирования и совершенствования организационных структур управления. Проблемы централизации и децентрализации в организационных структурах.

Типология организаций. Учет особенностей различных типов организаций в управленческой практике. Формальные и неформальные организации. Организация и бюрократия. Функционирование организаций в разных сферах общественной жизни. Социальные и личностные аспекты организационных структур. Индивид в организации (макросоциологический анализ). Проблемы его адаптации в организации. Институционализация организаций.

## **Тема 8 Социальные институты и социальное управление**

Характерные особенности социальных институтов, их функции. Факторы, определяющие деятельность социальных институтов. Механизмы интеграции социальных институтов в экономическую, политическую и социокультурную среду общества.

Роль социальных институтов в управлении общественными процессами, в обеспечении устойчивых типов и форм социальных связей, в осуществлении социального контроля. Виды социальных институтов.

Особенности функционирования основных политических институтов в современном обществе: белорусский и зарубежный опыт. Социальный институт права. Социальные институты рыночной экономики.

Институциональная динамика в социальной сфере. Трансформации социальных институтов, регулирующих демографические и этноконфессиональные процессы в современном обществе. Социальный институт образования в информационном обществе. Реформирование системы образования в Республике Беларусь.

Социальные институты как субъекты социального изменения и развития. Роль социальных институтов в ходе трансформации белорусского общества.

## **Тема 9 Планирование, программирование и прогнозирование в социальном управлении**

Сущность социального планирования. Субъект и объект социального планирования. Особенности социального программирования и прогнозирования. Разработка системы социальных показателей как основа социального планирования и программирования. Отечественная и зарубежная практика социального планирования. Процесс социального программирования – определение требований, предъявляемых к управляемой системе, и ограничений, накладываемых на неё; построение «дерева целей»; анализ различных стратегий управления; моделирование управляемой системы; проведение социального эксперимента; анализ результатов

эксперимента и уточнение программы. Сценарий и его роль в программно-целевом управлении. Сущность и специфика социального прогнозирования. Необходимость научного предвидения и прогнозирования в практике социального управления. Стратегическое управление.

Принципы социального прогнозирования: историчность, системность, вероятностный характер, условность, единство теории и практики. Методы социального прогнозирования: моделирование, социальный эксперимент, экстраполяция, системный анализ.

### **Тема 10 Социологическая информация в системах управления**

Объективная необходимость информационного обеспечения управления, его место в управленческом цикле. Сущность социальной информации, её социологическая специфика. Социальная коммуникация и информация. Источники социологической информации. Типология социологической информации: объективная и субъективно-оценочная, первичная и вторичная.

Характеристики социологической информации: достоверность, представительность (репрезентативность), надежность (валидность), своевременность (оперативность), оптимальность. Социологические аспекты технической, экономической, естественнонаучной, педагогической и других видов информации.

Информационные барьеры: географические, исторические, государственно-политические, ведомственные. Экономические, технические, режимные, терминологические, психологические, языковые и т.д. Социологическое изучение путей их преодоления.

Информация и выбор цели. Информация и принятие управленческих решений. Роль социологической информации на разных уровнях управленческого цикла. Осуществление контроля на основе социологической информации.

## **III. МИКРОСОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ**

### **Тема 11 Управление как деятельность**

Социальная деятельность и социальное действие в системе социального взаимодействия. Характеристики социального действия. Управленческая деятельность как разновидность социального действия.

Место и роль индивида в управленческой деятельности. Социальные группы и общности. Поведение индивида в организациях. Понятия «социальный статус» и «социальная роль». Социальные институты – совокупность социальных ролей и статусов. Теория обмена.

Символическое взаимодействие в управленческой практике. Интерпретация межличностного взаимодействия в концепциях

символического интеракционизма и этнометодологии. Роль интерпретирующей и понимающей деятельности в управлении.

Внутригрупповой и межгрупповой конфликт – результат столкновения социальных ролей и социальных статусов. Внутриролевой конфликт в управлении как противоречие между статусными предписаниями и социальными ожиданиями (экспектациями).

Оптимальность группового взаимодействия: микросоциологические стратегии.

## **Тема 12 Формы, методы и средства управленческой деятельности**

Коллективное, межгрупповое и внутригрупповое взаимодействие в разных формах управленческой деятельности. Формы социального управления и самоуправления: собрания, совещания, заседания, конференции, семинары, интерактивные формы деловой игры SWOT-анализ, OPEN SPACE семинар/»Открытое пространство»(для принятия оптимальных решений), планерки, экспертные оценки, приказы, постановления, распоряжения и т.д.

Социологические и социально-психологические особенности использования в управленческой практике административных, правовых, политических и экономических методов управления. Способы оптимизации межличностной коммуникации в процессах управления. Службы «паблик рилейшнз», их функции. Изучение общественного мнения и неформальных связей. Социальная диагностика и её роль в управлении социальными процессами.

Современные средства управления: технические, организационные, средства массовой информации. Использование компьютерных сетей в управленческой деятельности.

Социокультурные особенности и микрокультура организаций как универсальные современные средства управленческой деятельности. Идеалы, ценности и нормы – важнейшие регулятивы управленческой деятельности.

## **Тема 13 Лидерство как социальное явление**

Социологическая и социально-психологическая природа лидерства. Основные типы лидерства. Лидерство и руководство: общие черты и отличия. Понятие и сущность стиля управления. Изучение и совершенствование стиля управления как социологическая проблема. Социальный эффект её решения.

Типология стилей управления: авторитарный, демократический, либеральный; командно-административный; догматический, консервативный, бюрократический, демагогический; директивный, интегративный, проблемно-организующий; дистанционный, контактный; целеполагающий, делегирующий и др.

Зависимость стиля управления от уровня развития социальной группы и личностных качеств руководителя. Профессиональные, организаторские, коммуникативные, педагогические способности руководителя. Стиль управления и авторитет руководителя. Влияние стиля управления на морально-психологический климат в коллективе. Управленческая культура: сущность, критерии, основные слагаемые.

Социологические проблемы лидерства в современном обществе.

#### **Тема 14 Профессиональная подготовка управленческих кадров**

Роль руководителя в управленческом процессе. Профессионально-деловые и нравственно-психологические качества руководителя. Культура профессиональной деятельности управленческих кадров.

Типология руководителей по стилю мышления, поведения, управленческой деятельности; по профессиональным качествам; по доминирующим ценностным ориентациям, общей культуре; по занимаемой нравственной позиции и т.д. Социологическая аттестация руководителей. Разработка социопрограмм личностного роста и профессиограмм руководителей разного уровня – конкретная задача социологии управления.

Изучение социальной потребности в профессиональной подготовке управленческих кадров – функция социологии управления. Управленческие знания в системе современного образования. Социологическая, социально-психологическая, педагогическая, этическая, культурологическая подготовка современных специалистов в системе высшего и среднего специального образования как условие формирования их социальной компетентности и готовности работать с людьми на разных уровнях служебной иерархии.

Модель профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров – основа разработки отраслевых и региональных программ «Кадры». Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь.

### **IV. ПРИКЛАДНАЯ СОЦИОЛОГИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ**

#### **Тема 15 Социологические основы управленческого консультирования**

Сущность управленческого консультирования и его значение в усложняющейся системе социального управления. Задачи социологического консультирования на всех этапах управленческого цикла: в информационном обеспечении управления; в программировании, проектировании, прогнозировании и планировании; при выработке и принятии решения; в организации труда и управления; в осуществлении контроля.

Формы и методы управленческого консультирования: социологический анализ конкретных ситуаций, экспертные оценки, социодиагностика, поиск и оценка альтернативных решений, разработка рекомендаций и предложений, руководство деловыми играми, разработка прогнозов, прогнозирование последствий действующих программ.

Организационные формы и методы управленческого консультирования: групповая и индивидуальная экспертиза, формальная и неформальная консультационная деятельность (штатные и внештатные эксперты, референты, консультанты, помощники), организация деловых совещаний, семинаров, конференций, проведение имитационных деловых игр. Обучающее консультирование.

Оценка эффективности управленческого консультирования с использованием социологических методов. Подбор консультантов и негоциация в управленческой практике.

## **Тема 16 Социологическое обоснование управленческих нововведений**

Нововведения как социальное явление. Социальная природа управленческих инноваций, их особенности в различных сферах социального управления.

Социологический подход к управленческим нововведениям: социологический поиск нового решения возникших и возникающих проблем; апробация решений в экспертных оценках и общественном мнении; диагностика социальных предпосылок нововведений; социологический анализ возможных последствий; расчет экономического и социального эффекта инноваций; проектирование практической реализации нововведений.

Классификация нововведений: по субъектному происхождению; по объектной направленности; по временным и пространственным масштабам; по зрелости и полноте аргументации; по готовности к внедрению.

Изучение ценностных ориентаций (социальных установок) и профессиональных управленческих ориентаций на разработку и внедрение инноваций. Социологическое изучение мотивации и стимулирования нововведений. Формальное и неформальное воздействие на восприятие нововведений. Планирование и нормативное обеспечение управленческих инноваций; их ориентации на использование социальных резервов повышения эффективности управления.

### **Примерные темы эссе и рефератов**

1. Социология власти: чиновник и бюрократ.
2. Место социологических исследований в системе государственного и муниципального управления.

3. Особенности применения методов социологии управления при изучении управленческих проблем.
4. Социальная диагностика и экспертиза.
5. Социальное проектирование в управлении.
6. Методология социального аудита.
7. Социальная среда управления: понятие, структура, основные виды.
8. Адаптация к социальной среде управления.
9. Управление в условиях агрессивной среды.
10. Методы социологического анализа внешней и внутренней социальной среды управления.
11. Влияние социальной среды на инновационное развитие органов государственной власти и местного самоуправления.
12. Социальная иерархия и структура власти. Социальные институты управления.
13. Государство как субъект и объект управления. Особенности развития государственного и муниципального управления в Беларуси.
14. Управление социальными организациями. Особенности управления организациями.
15. Оценка и аттестация персонала и эффективность управления органов государственной власти.

### **Организация самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов организуется деканатами, кафедрами, преподавателями в соответствии с Положением о самостоятельной работе студентов, разрабатываемым учреждением высшего образования.

Цель самостоятельной работы студентов — повышение конкурентоспособности выпускников учреждений высшего образования посредством формирования у них компетенций самообразования.

**Содержание и формы самостоятельной работы** студентов, включая управляемую самостоятельную работу (УСР) и контролируемую самостоятельную работу (КСР), а также модель рейтинговой системы оценки знаний (модульно-рейтинговой системы), обеспечивающие контрольно-оценочную деятельность преподавателя, разрабатываются (или выбираются и адаптируются) кафедрами учреждений высшего образования в соответствии с целями и задачами подготовки специалистов.

Наиболее эффективными **формами и методами организации самостоятельной работы** студентов являются: выполнение промежуточных тестов; решение социологических, управленческих и педагогических задач на основе кейс-анализа с презентацией результатов; выполнение самостоятельно разработанных творческих заданий, проектов, учебных социологических исследований (индивидуальных или коллективных);



подготовка и участие в активных формах учебно-исследовательской деятельности; изучение статей по социологической и психолого-педагогической проблематике и составление на них эссе, рефератов, аннотаций и рецензий. В целях стимулирования учебно-исследовательской активности обучающихся рекомендуется использовать электронные учебно-методические комплексы, компьютерные и мультимедийные средства.

### **Методы (технологии) обучения**

Основными методами и технологиями обучения, отвечающими задачам изучения социологии управления, являются:

1) методы проблемного обучения (проблемное изложение, частично-поисковый и исследовательский методы);

2) личностно ориентированные (развивающие) технологии, основанные на активных (рефлексивно-деятельностных) формах и методах обучения («мозговой штурм», деловая, ролевая и имитационная игры, дискуссия, пресс-конференция, учебные дебаты, круглый стол, кейс-технология, проект и др.);

3) информационно-коммуникационные технологии, обеспечивающие проблемно-исследовательский характер процесса обучения и активизацию самостоятельной работы студентов (структурированные электронные презентации для лекционных занятий, использование аудио-, видеоподдержки учебных занятий (анализ аудио-, видеоситуаций и др.), разработка и применение на основе компьютерных и мультимедийных средств социологических, управленческих и психолого-педагогических задач и творческих заданий, дополнение традиционных учебных занятий средствами взаимодействия на основе сетевых коммуникационных возможностей (интернет-форум, интернет-семинар и др.).

По каждому разделу и модулю данной учебной программы в соответствии с их целями и задачами преподавателем (кафедрой) проектируются и реализуются определенные педагогические технологии. В числе наиболее перспективных и эффективных современных инновационных образовательных средств и технологий, позволяющих реализовать системно-деятельностный компетентный подход в учебно-воспитательном процессе, следует выделить: учебно-методические комплексы (в том числе электронные); вариативные модели самостоятельной работы студентов, блочно-модульные, модульно-рейтинговые и кредитные системы, информационные технологии, метод кейсов, методики активного обучения.

### **Диагностика сформированности компетенций студента**

#### **1. Требования к осуществлению диагностики.**

Образовательным стандартом первой ступени высшего образования по циклу социально-гуманитарных дисциплин определяется следующая процедура диагностики сформированности компетенций студента:

- определение объекта диагностики;
- выявление факта учебных достижений студента с помощью критериально-ориентированных тестов и других средств диагностики;
- измерение степени соответствия учебных достижений студента требованиям образовательного стандарта;
- оценивание результатов выявления и измерения соответствия учебных достижений студента требованиям образовательного стандарта (с помощью шкалы оценок).

## **2. Шкалы оценок:**

- оценка учебных достижений студентов на экзаменах по дисциплинам социально-гуманитарного цикла производится по десятибалльной шкале;
- оценка учебных достижений студентов, выполняемая поэтапно по конкретным модулям (разделам) учебной дисциплины, осуществляется кафедрой в соответствии с избранной учреждением высшего образования шкалой оценок.

3. Критерии оценок. Оценка учебных достижений студентов осуществляется в соответствии с утвержденными критериями.

4. Диагностический инструментарий. Для диагностики сформированности компетенций студентов «на выходе» из модуля и при итоговом оценивании рекомендуется использовать педагогические тесты и тестовые задания; разноуровневые контрольные работы и задания; экзамен (зачет).

## **4.2. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

### **Основная литература**

1. Андреева, И.В. Организационная культура: Учебное пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – 200 с.
2. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов. – 6-е изд. переработ. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 271 с.
3. Бурганова, Л.А. Социология управления. Учебник / Л.А. Бурганова – Казань: Изд-во КГТУ, 2007. – 246 с.
4. Гостенина, В.И. Социология управления: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.И. Гостенина. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.
5. Граждан, В.Д. Социология управления: учебник / В.Д. Граждан. – М.: КНОРУС, 2008. – 512 с.

6. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304с.
7. Зборовский, Г.Е. Социология управления: учебное пособие для студентов гуманитар. (несоциол.) спец./ Г.Е. Зборовский. – М.: Гардарики, 2008. – 270 с.
8. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособие /А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М: Академический проект, 2006. – 324 с.
9. Парсонс, Т. О социальных системах / Т. Парсонс. – М.: Академический проект, 2002. – 832 с.
10. Социология управления: курс лекций / С.В. Лапина, Г.Ф. Бедулина, И.А. Лапина; под ред. д-ра социол. наук, проф. С.В. Лапиной, – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 166 с.
11. Тихонов, А.В. Социология управления. Теоретические основы / А.В. Тихонов. – М.: Канон+; РООИ Реабилитация, 2009. – 472 с.
12. Тощенко, Ж. Т. Социология управления: учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
13. Украинец, П.П. Социология менеджмента. Основы теории и искусство практики. Пособие для студентов вузов / П.П. Украинец. – Минск: ФУАинформ, 2010. – 332с.

#### **Дополнительная литература**

1. Бабосов, Е.М. Социология управления: ответы на экзамен. вопросы / Е.М. Бабосов. - Минск: Изд.-во «ТетраСистемс», 2009. – 144 с.
2. Бергер, П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 322 с.
3. Бек, У. Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 384 с.
4. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.
5. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304с.
6. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента: [пер. с англ.] / Питер Ф. Друкер. – Москва [и др.]: Вильямс, 2007. – 397 с.
7. Ильин, Г.Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. - М.: Академия, 2005. – 192 с.
8. Клементьев Д.С. Социология и психология управления. - М.: АРГАМАК-МЕДИА., 2014. –194с.
9. Рубашный, В.С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций / В.С. Рубашный; под науч. ред. М.М. Ковалев – Минск, ФУАинформ. – 2007. – 386с.
10. Социальное управление: курс лекций / ред. кол. В.С. Карпичев,

- Ю.В. Колесников, В.Л. Романов. -М.: РАГС, 2000. - 438 с.
11. Социология организаций и управления: словарь основных понятий / автор-сост. А. И. Фоменков. - Смоленск: СГПУ, 2005. - 168 с.
  12. Тощенко, Ж. Т. Социология управления: учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
  13. Украинец, П. П. Социология управления: учебно-методический комплекс для студентов факультета философии и социальных наук / П.П.Украинец. – Минск: БГУ, 2008. – 327с.
  14. Удальцова, М.В. Социология управления: Учебник / М.В. Удальцова. – М.: ИНФРА- М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – 144 с.
  15. Харченко, К.В. Социология управления: от теории к технологии / К.В. Харченко. – Белгород: обл. типография, 2008. – 160 с.
  16. Экономико-социологический словарь / Сост.: Г.Н. Соколова, О.В. Кобяк, науч. Ред. Г.Н. Соколова. – Минск: Беларус. навука, 2013. – 615 с.
  17. Экономика и менеджмент: учебное пособие / сост. Ю.Р. Лутфуллин, Р.Р. Субхангулов, М.М. Кислиций. - М.: Ин-т экономики РАН, 2014. –160 с.